

第9章 中小企業振興のマスタープランとアクションプラン

第9章 中小企業振興のマスタープランとアクションプラン

9.1. マスタープランの策定

本章に述べるマスタープランとは複数の戦略提言からなる中小企業振興政策の基本計画であり、アクションプランはマスタープランを実施するための**個別プロジェクト**を称する。即ち、具体的にプロジェクト化できる提言であるため、5W1Hを満たしていなければならない。

本プロジェクト終了後も中国側にマスタープランとアクションプランを実施に移すことを期待するため、調査団はカウンターパートと協議し中国側の意見を十分反映するように努めた。

マスタープラン策定は図 9.1.1に示すプロセスにしたがって行った。

(1) 基本政策提言

マスタープラン策定の前提となる基本概念であり、瀋陽市の特徴として民営化促進と、国有中小企業再建策を考慮した。

(2) 中小企業発展阻害要因と発展要因

マスタープラン策定は 100 社アンケート調査と企業訪問調査によって得られた中小企業発展阻害要因をベースとして行った。発展要因はパイロットプロジェクト中に広範囲な調査によって収集した。

(3) 産業発展の具体的目標

マスタープラン策定にあたり、産業発展のあるべき姿を具体的に明示し、現状とのギャップ分析によってマスタープランを策定した。なお産業セクターに関する将来の方向性は経貿委から調査の冒頭において要望がありこれに応えた。

(4) マスタープラン

中国側よりの提言、重点施策も取り入れ協議委員会その他の個別会議ですり合わせを行った。パイロットプロジェクトはテーマ選定の段階からPCMを行い参画型の立案により、政策提言のうち最重要項目をとりあげた。またパイロットプロジェクトの実施によって政策提言の内容確認を行い、目的を達した。

(5) アクションプラン

マスタープランを実施するための提言のうちプログラム化できるものをアクシ

ョンプランとした。緊急度、優先度の ABC 3 段階に分類し A 項目は緊急に実行に移すべき項目である。本調査においてはパイロットプロジェクトを実施したが、A 項目は殆どパイロットプロジェクトの継続発展、派生に係るプロジェクトである。

図 9.1.1 にマスタープランの策定プロセスを示す。表 9.1.1 にはマスタープランの構成を示し提言のベースとなった、基本政策、中小企業発展阻害要因、マスタープランとアクションプランの関係を示す。

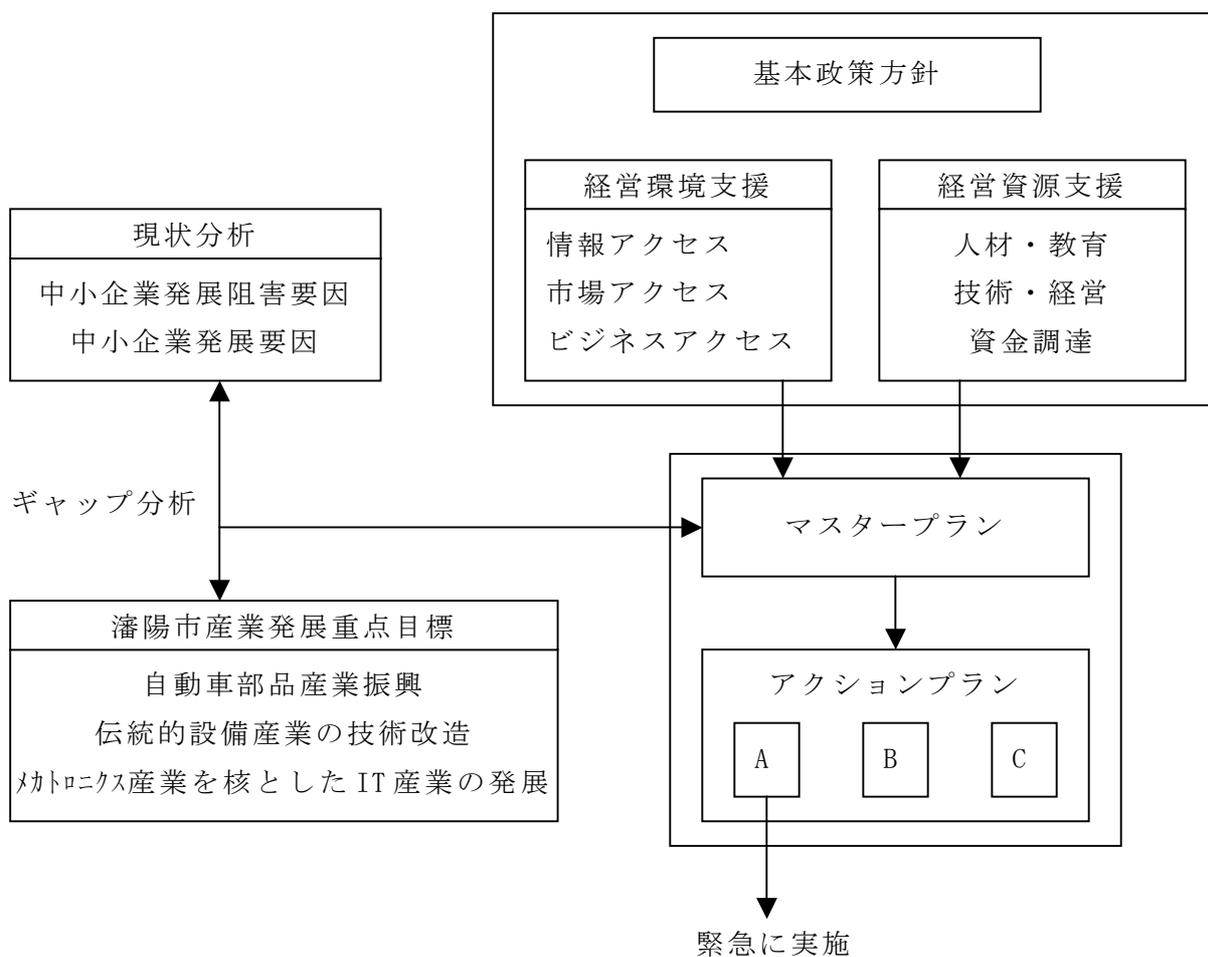


図 9.1.1 マスタープラン策定のプロセス

表 9.1.1 マスタープラン一覧表

テーマ	基本政策	中小企業発展阻害要因 発展要因(斜太字で示す)	政策・施策内容	アクションプラン (A、B、Cは緊急度)
中小企業支援 システムの構築と 育成	<ul style="list-style-type: none"> - 民間主導の支援に移行 - 行政の簡素化 - 縦割りから横断的行政へ移行 - 情報支援 	<ul style="list-style-type: none"> - 支援組織が育っていない - 横断的組織が弱い - 民間機関の利用度が低い - 市政府の財政状況が悪い 	<ul style="list-style-type: none"> - 半官半民支援機関の育成 - 中小企業サービスセンターの育成 - 工業団地における中小企業振興 - 民間団体の活用 - 区レベルの中小企業支援 - 金融機関との連携 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> - 中小企業向け情報ネットワークの強化・拡大 - 中小企業サービスセンターの育成
パートナーシップ活動による 中小企業の市場拡大	<ul style="list-style-type: none"> - 市場アクセス支援 - ビジネスアクセス支援 - WTO 対応 	<ul style="list-style-type: none"> - 市場情報が乏しい - 海外貿易額が少ない - 外国からの投資が少ない - 国際都市の条件が整備されていない - インターネット情報網が発達している - 有望なマーケットを持っている 	<ul style="list-style-type: none"> - 中小企業向け情報ネットワークの建設 - 仲介機能の設立と育成 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> - 日本と瀋陽市の企業パートナーシップ活動の恒久化
				<p>C</p> <ul style="list-style-type: none"> - 工業団地への日系企業の誘致
産業構造改革	<ul style="list-style-type: none"> - 正しい「擱大放小」政策の実施 - 時限的傾斜産業政策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> - 下請け制度が発達していない - 専門化が遅れている - 産業集積度が低い - 伝統産業の技術改革のおくれ - 「ものづくり」の基盤技術がある - 産業開発区の整備が進んでいる 	<ul style="list-style-type: none"> - フルセット生産方式から専門方式へ転換 - 健全な下請け契約制度の確立 - ビジネスネットワーク化 	<p>B</p> <ul style="list-style-type: none"> - 裾野産業発展戦略の策定

テーマ	基本政策	中小企業発展阻害要因 発展要因(斜太字で示す)	政策・施策内容	アクションプラン (A、B、Cは緊急度)
高新技術振興	- 技術・経営支援 - 創業支援 - 傾斜産業政策	- 産業化の技術能力が低い - ハイテク技術が産業化されない - 企業の研究開発力が低い - 豊富な人材と研究設備、研究成果 - メカトロニクス技術の基盤がある - IT産業が発達している	- TLOの強化 - 産業化のための技術センター設立	A - インキュベーション機構とTLOの強化
				C - 産業技術研究所の設置
経営基盤強化	- 技術・経営支援 - 人材開発	- 国有企業の体質が残っている - 製品の品質レベルが低い - 生産性が低い - 製品技術が1世代遅れている - 人材が不足 - 経営者教育が不足 - 企業の財務状況が悪い	- 優良企業100社診断 - 中小企業教育 - 中小企業指導員養成	A - 瀋陽市優良企業診断
				C - マーケティングをベースとした中小企業支援策 - 中小企業経営者訓練モデルセンターの設置運営 - 中小企業診断士制度を活用した経営管理者の育成 - 価値変化対応の人材紹介データ - データベースの構築
中小企業金融支援	- 金融支援 - 企業改善による金融信用回復	- 融資が受けられない - 企業の信用がない - 企業の財務状況が悪い - 正しい会計が行われていない - 市政府の財務状況が悪い	- 各種銀行の支店誘致と地元株式制銀行創設支援 - 中小企業信用保証センターの基金規模とネットワーク拡充およびサービス内容の拡充 - 優良中小企業育成プログラムの計画と実施 - 経営・財務優良300社の育成 - キャッシュフロー経営	A - 経営・財務優良中小企業育成のための研修プログラム
				B - 信用保証制度の適正化 - 資金供給チャンネルの増強および長期資金供給 - 瀋陽市中小企業発展のための資金不足の軽減についての提言

テーマ	基本政策	中小企業発展阻害要因 発展要因(斜太字で示す)	政策・施策内容	アクションプラン (A、B、Cは緊急度)
中国の外国企業誘致政策	- ビジネスアクセス支援	- 外国からの投資が少ない - 外国投資促進の法律・制度が整備されていない	- 外資系企業に社債発行の道を開く - 証券市場の整備 - 信用保証制度の強化 - インターバンク取引市場の整備	
中小企業投資支援 (中小国有企業再生スキーム)	- 正しい「擱大放小」政策の実施 - 金融支援	- 財務不良の国営中小企業が再建できない - 倒産させられない	- 再生スキーム	

9.2. 中小企業振興阻害要因と発展要因

9.2.1. 産業の問題点

瀋陽市は従来から中国最大の重工業都市であったが、経済改革解放の時期に市場経済への移行が順調に進展しなかった。この結果、中国トップの工業基盤を持ちながらこのメリットを活用できず、産業発展が上海以南の沿海地区に遅れをとり現在赤字経営に苦しむ企業が多い。

本調査のために経貿委が選出した代表中小企業 100 社のうち訪問調査した約 60 社の診断結果によると、約 19%の企業は生存可能であるが 37%は現状維持では消滅の危機にあるとの結果が出ている。また生存可能な企業の多くは外資系であり、国有企業は危機に瀕している。

瀋陽市においても中小企業が圧倒的に多く、統計的には市の産業に対し雇用、納税などに大きな貢献をしていると、いわれている。しかし調査団が企業訪問調査した自動車部品産業を例に挙げて考察すると同市の産業において中小企業がまだ確固とした地位を築き上げていないのが現実である。

瀋陽市鉄西区は伝統的機械産業とこれを支える多くの裾野産業を持ち、中国の工作機械および設備機械の戦略的生産基地であると言われている。しかしこのような伝統的産業においても、長年にわたって人材、技術が他地区に流出し、設備の近代化と新技術導入が行われず陳腐化しており、このため現在技術改造が行われている。

しかし瀋陽市は次のような発展のポテンシャルを持っている。

- (1) 1988 年に建設された経済技術開発区は、日系優良企業約 60 社を含め、外資系企業の誘致によって発展を遂げている。
- (2) 同じ年、中国で 5 番目に建設され先進技術を集約した国家高技術開発区は、中国最大のコンピュータソフト製造会社である東方軟件社などを抱え、高い成長率を誇り瀋陽市の経済発展に貢献している。
- (3) 大東区には多国籍自動車メーカーの大手企業が集中している。また同区には新技術を対象とした中小企業向け団地が稼働している。一方、郷鎮企業局は地域開発に連動して 20 の産業団地を建設している。これらの産業開発区を戦略的に如何に発展させて行くかが瀋陽市発展の成功の鍵といえる。この主役として中小企業の役割は極めて大きい。

- (4) 瀋陽市には市レベル以上の研究所が 132 カ所あり、その内調査団が訪問し国家管理レベルの金属技術、鑄造技術、真空技術、自動化技術研究所のすべてにおいて新技術の産業化が行われている。瀋陽市は多くの大学が集積し、理工系学部はインキュベーション機能を持ち、産業化に貢献している。

以上のような瀋陽市の優位性にもかかわらず国際貿易、外国投資については今まで低迷を続け、中国の WTO 加盟を控え、近年多くの企業が危機感を抱き始めている状況である。しかし最近ようやく外国投資促進の活動が活発となり、既に世界のトップ 500 企業のうち 19 社が瀋陽市の企業と合弁・合作を行っている。

9.2.2. 企業の問題点

主な項目を列挙すると以下の通りである。

(1) 外部要因

国有中小企業の一部には政府の指示による技術改造、国有企業再編成などの政策によって、公平な市場競争が阻害されていることが診断によって指摘されている。企業には過去の負の遺産など過大な負担が課せられるなどの要因によって経営メカニズムの硬直化、自己発展の阻害が起きている。その結果多くの企業が深刻な赤字経営に苦しんでいる要因の一つになっている。

民営企業についても国有企業時代の負債、余剰人員の雇用義務などの負担を担って、依然として国有企業の経営体質が残っている企業は発展が阻害されている。一方、外資系企業は市場経済に適応して成功を遂げている。

中小企業の中には高技術を産業化しようとする優良企業、経営の近代化や合弁・合作に挑戦している企業も、融資を受けられず産業発展への貢献ができないケースが少なくない。

(2) 内部要因

最大の問題は企業経営能力と企業体力の弱体にある。

企業経営者が過去の国有企業時代の経営感覚を持ち、市場経済に対応した経営を行ってこなかった企業は不振である。その主な要因は以下の通りである。

- 1) マーケット戦略不在の経営
- 2) 市場原理によらない価格政策
- 3) 品質、顧客軽視
- 4) 製品の研究開発と生産方法の改良の遅れ
- 5) 競争相手、他社製品の研究不足

- 6) 銀行の融資が受けられるような会計・財務管理が行われていない（収益性や担保能力がない）
- 7) キャッシュフロー経営が行われていない

以上の問題の克服はいずれをとっても市場競争に生き残るために欠かせない要件であるが、これらをすべて満たす企業は数少ない。

資金不足は中小企業の共通かつ最大の問題である。適正で透明性ある会計財務情報を提供できないこと、借りた金を返さないことならびに中長期をカバーする事業計画を持っていないということは企業の責任であり、経営者自らが自覚しなければならないことである。

9.2.3. 政府の問題点

(1) 管理

政府の企業管理が所有形態別、国有企業中心であったことから複雑で行政管理が強過ぎたことが企業の自主発展を阻害してきた。1998年の民営化、1999年の中小企業重視政策によって企業管理の簡素化が図られてきたが、横断機能強化にはまだ十分な改善の兆しが見えない。

瀋陽市政府は「中小企業発展指導小組」を編成し、2000年5月にはこの下部に「中小企業協調小組構成委員会議弁公室」を設置して中小企業を管理する各機関と横断的組織編成を行い、経貿委中小企業処を局に昇格すべく作業が行われている。この一環として中小企業の民営化が進められ2000年は70%、2001年には90%達成を目指している。

これらの活動の中で、最近企業の管理が市から区のレベルに移管されて、区レベルの中小企業支援強化活動が活発化しており、種々の企業管理改革が検討されている。

(2) 政策

中小企業振興政策はまだ策定段階であるが、現在の中小企業振興阻害要因として産業全体の不振が挙げられ、適切な産業政策の実施が急務である。

技術改造処は産業政策を推進しているが、まだ下記の問題を十分解決するに至っていない。

- 市場経済移行の産業発展戦略の未整備
 - 伝統産業の近代化の遅れ
 - 地場産業が活用されない
 - 中小企業の組織化、企業ネットワーク化の具体策がない

- 合併・合作推進機能が弱い
 - 外国技術の導入
 - 外国資本の導入
- 国内外市場競争力強化の具体策がない
- コア技術が育成されていない

(3) 支援

- 中小企業支援は制度と指導能力のいずれも現在は未整備の状態である
- 民間組織の活用も遅れている
- 金融機関との連携不足も資金調達支援の点で阻害要因となっている

以上の問題の多くは国有企業の問題点解決と不良国有企業の整理の遅れに起因している。その他の主な要因は以下のとおりである。

- 民営化に伴う不公平な処置
- 人材開発、教育訓練の不足
- 経営者教育の重要性の理解不足と対策の遅れ
- 中小企業に適した教育の不足
- 企業診断能力不足

瀋陽市の企業経営不振のため市の財政も苦しく、積極的な投資、産業支援が困難な状況であり中小企業振興策推進を阻害している。

9.3. 中小企業振興方針

9.3.1. 中小企業振興基本方針の提言

中小企業振興に係る政府の役割を次のように考える。

(1) 行政の簡素化

現在大幅な行政の人員削減と、政府による中小企業の直接管理の廃止が行われており、この機会をとらえ、あらゆる困難を克服して中小企業を支援する横断的組織を構築する。

(2) 正しい「摺大放小」の実施

放小について政府は国有中小企業の民営化にはより多くの支援を行う。

政府は私営企業については直接管理せず自助努力に任せる。

拡大は傾斜産業振興上重要であるが、中小企業振興の阻害となる要因は作らないよう考慮する。

(3) マクロ研究と支援：中小企業支援に係る重点テーマを以下に集約する。

1) 傾斜産業政策

瀋陽市産業の置かれている厳しい現状と WTO の加盟を控え、時限的に実施する。

2) セクター産業の国際比較

製品、生産技術に関し重点項目を選んで研究し産業政策に反映する。

3) マーケティング戦略研究

大連との経済・産業補完関係、東北 3 省、西部大開発、東北/韓国/日本経済圏などのマーケティング戦略研究を行う。

4) 生産性の測定

中小企業の市場競争力向上を促進するための政府主導による生産性運動が必要であるが、その第 1 歩として生産性測定を提言する。

5) 中小企業のための人材教育訓練ならびに経営者の意識改革運動

現在ほとんど中小企業向け教育が行われていないため、至急アクションが必要である。

6) 中小企業に役立つ情報の提供

中小企業のニーズに応え、相談機能を持ったシステムに改善する。

(4) 企業を民営化するのみでなく、政府自身が行政運営、行政官の意識を市場経済に適した考え方に改革する必要がある。極力、民間団体の活動を支援し、政府主導から民間主導に移行するよう努める。

9.3.2. 中小企業振興の重点産業政策方針の提言

瀋陽市の強みである「ものづくり」の基盤技術を改造強化し、中国最強の比較優位を築くため次の 3 項目を重点産業方針として提言する。

(1) 組立産業に支えられた部品産業基地の確立

瀋陽市には機械加工を主とする基盤産業があり、組立産業の発展を遂げている沿海地区に対し優位性を持っている。このような優位性が認められ現在世界トップ 500 社の内、19 社が瀋陽市に投資している。自動車産業について述べると、世界の大手組立メーカーが集積している。しかし各種部品が製造できる 80 社以上の

部品メーカーがありながら、瀋陽市からの部品調達率は僅か 20%である。品質と価格競争力を向上し、今後これらの多国籍企業への調達率を向上させ部品産業を振興しなければならない。市政府は自動車部品産業発展を中小企業振興の突破口にしようと考えているが正しい判断である。将来は瀋陽市を遼寧省、中国の他地区、さらに国際市場への部品供給基地とすることを目標とすべきである。

(2) 伝統的設備産業の技術改造

全市の工業企業の半数以上が設備製造業で国内でも傑出している。これから西部大開発が内需を喚起し、瀋陽市の設備製造業の発展に大きなビジネスチャンスをもたらす。すなわち西部大開発のうち、道路、電気、水利、ガス供給建設などのインフラ工事プロジェクトに大量の工事設備と付属製品が必要である。その内容はプラント機械、動力設備、発電ユニットなどであるが、これらの製品技術、生産技術の技術改造が急務である。

これらに付随して環境保護産業の発展の可能性が大きい。

(3) メカトロニクス技術を核とした IT 産業の発展

瀋陽市には中国最大のコンピュータソフトウェア会社その他 IT 産業が育っている。特に瀋陽市の特徴はメカトロニクスにある。すなわち国家ロボット工程センター、国家自動化工程センター、国家高度 NC センター、国家ソフト工程センター、国家センサーエレメントセンターなど 8 つの国家級先進製造技術研究所と工程化センターを持っている。一般に中国はソフトウェアに強くハードウェアに弱い傾向がかなり顕著であるが、瀋陽市が強いハードウェアも兼ね備えれば WTO 加盟後の強力な国際競争優位性を持つこととなる。

瀋陽市は他地区にない上記 3 項目の優位性を産業振興の重要な戦略として活用すべきである。

機械・電機産業は先進国においても産業発展、特に輸出産業の原動力である。瀋陽市はこの分野をリーディング産業に育て上げなければならない。

機械・電機などの製造業は組立産業、部品産業、加工産業の 3 階層からなる。従来日本企業は中国の安くて豊富な労働力を生かした輸出生産基地を中国に求め特にオフショア生産に適した沿海地区に展開を図ってきた。しかし日本側も中国側も、安い労働力利用を目的としたオフショア輸出生産方式では将来の発展性に乏しく、部品の現地調達が重要な課題となる。このためには現地に部品製造、加工業等の基盤産業が必要となる。日本からの基盤産業の進出とともに、現地にかかる産業の基盤を持っていることも重要な条件となる。

このような観点からすると瀋陽市は中国でも有数の基盤産業のポテンシャルを持っている地区といえる。これは組立産業の成功している大連市、広東省に対して大きな比較優位性を持っている。

瀋陽市の機械産業を中心とした裾野産業は、現在の世界水準からみて製品、生産設備、生産技術、経営・管理技術が劣っている。しかし機械加工技術においては上海を凌駕しているとの一般の評価を受けている。これらに対して外資導入、近代技術の移転を行えば強力な基盤産業を復活させることが可能である。

9.3.3. マスタープラン、アクションプラン実施にあたる財政支援

日本の中小企業振興にあたっては国、地方自治体、商工会議所などの機関から財政支援が行われている。このような施策は瀋陽市には全面的に適用はできない。1つは財政難もあるが瀋陽市政府は「摺大放小」政策により戦略的な大型国有企業には重点融資を行うが、中小企業は民営化を促進し市場原理に委ねて政府の財政支援を極力減らそうとしているように思われる。第10次5年計画で産業技術改造のための投資予算は計上されているが現在中小企業振興を直接支援する財源は殆ど用意されていないといえる。

しかし以下に提言するマスタープラン、アクションプランの実施については必要な公的財政支援の実施を提言する。アクションプランには概略的であるが予算欄に公的支援と民間努力による原資が記載されており個別に検討しなければならない。

アクションプラン作成にあたり、緊急を要するプロジェクトは極力予算額の少ないものを選び、大きな設備投資は避けている。しかしプロジェクト推進のための人件費、経常費は必要で、これらが民間あるいは当該機関の自助努力で補えない場合は公的機関の財政支援を必要とする。公的機関でも企業に近く財源を持つ開発区、区政府が積極的な支援を行うよう期待する。支援は工業団地の整備、創業支援、外国技術の国産化、市場調査、信用保証センターの増設、人材開発、IT普及などは財政の許せる範囲で実施すべきである。

創業支援については僅かの資金不足によるビジネスチャンスの喪失は市としても大きな損失である。また政府は既に検討を始めているが調査団も提言している経営不良企業に対する倒産のための予算の確保も重要である。

民間系の支援については、半官半民の支援機関で独立採算性を目指す機関、あるいは民間コンサルタントの育成が重要課題である。今後増加が期待されるパートナーシップ業務については仲介料も大きな収入源となる。

9.4. マスタープラン

9.4.1. 中小企業支援システムの構築と育成

現状と課題

瀋陽市には1999年初め中小企業処が設立され、中小企業局の設立を目標に鋭意活動を続けている。しかし行政改革により要員は半減され2001年8月現在で3人となっている。

瀋陽市中小企業サービスセンターは2000年12月に設立されたが、市を挙げての組織的、専門的な支援活動を行える段階には至っていない。その他、科学技術委員会生産力促進センターが高技術産業振興のために中小企業診断と支援を行っている。

提言目的

瀋陽市の中小企業振興にとって政策推進組織と中小企業支援システムの構築が重点課題で、既に活動している経貿委中小企業処を中核とした組織作りを提言する。

提言内容

(1) 中小企業サービス体系運営の基本方針

1) 半官半民団体の育成

上記3機関は公益法人(単位事業)であり、政府の助成金はそれぞれ異なるがいずれも独立採算制をとっている。(現在、2機関はDFIDの助成金を得ているが、発足3年後には完全に独立採算制で運営される)中小企業サービスを行う部署は前提として市場経済に則った考えを持ち、実行できるものでなければならない。

半官半民であることによって、従来の弊害であった縦割り機能の改革が期待される。また現時点では完全民営化は現実的でなく必要な範囲で政府の支援は必要である。

このような要求から考えると、瀋陽市中小企業サービスセンターは殆ど民間化されており最も理想的な条件を備えている。

調査団はこれらの機関が、JICA調査後も自主発展を遂げることを活動の最大の目標においた。この達成が瀋陽市中小企業振興プロジェクトの最大の成果といえる。各機関が独立採算を達成するためには自立して収入を稼がなければならない。この点については各機関とも十分自覚している。

中小企業サービスセンターについて調査団は仲介業務の具体的手法をOJTに

よって教育し、仲介に必要な FS 手法の技術移転は同センターの発展に大きな貢献を果たすものと期待する。仲介義務は同センターの経済的自立のための収入源となる。

2) 金融機関との連携強化

調査団は、現在市政府と金融機関の連携が強固でないことを問題点として指摘しているが、中小企業信用保証センターが企業に対するキャッシュフロー経営推進活動を通して、提携銀行をはじめとする金融機関との連携を改善するよう期待する。

3) 工業団地の振興

工業団地は最も経済的自立性が高く、産業改革を自主的に実行する力を持っている。開発区あるいは工業団地の振興は瀋陽市の産業発展、特に外国資本との合弁・合作に貢献している。また経済技術開発区、高技術開発区、大東区工業団地では中小企業の誘致を推進したいと考えている。これらによって中小企業の技術集積化、ネットワーク化と国際市場への発展が期待される。

特に工業団地についてはすでにワンストップサービス機能を持っており、政府の直接支援を受けずとも、合弁・合作などのパートナーシップ機能を持っているというメリットがある。

4) 民間団体の活用

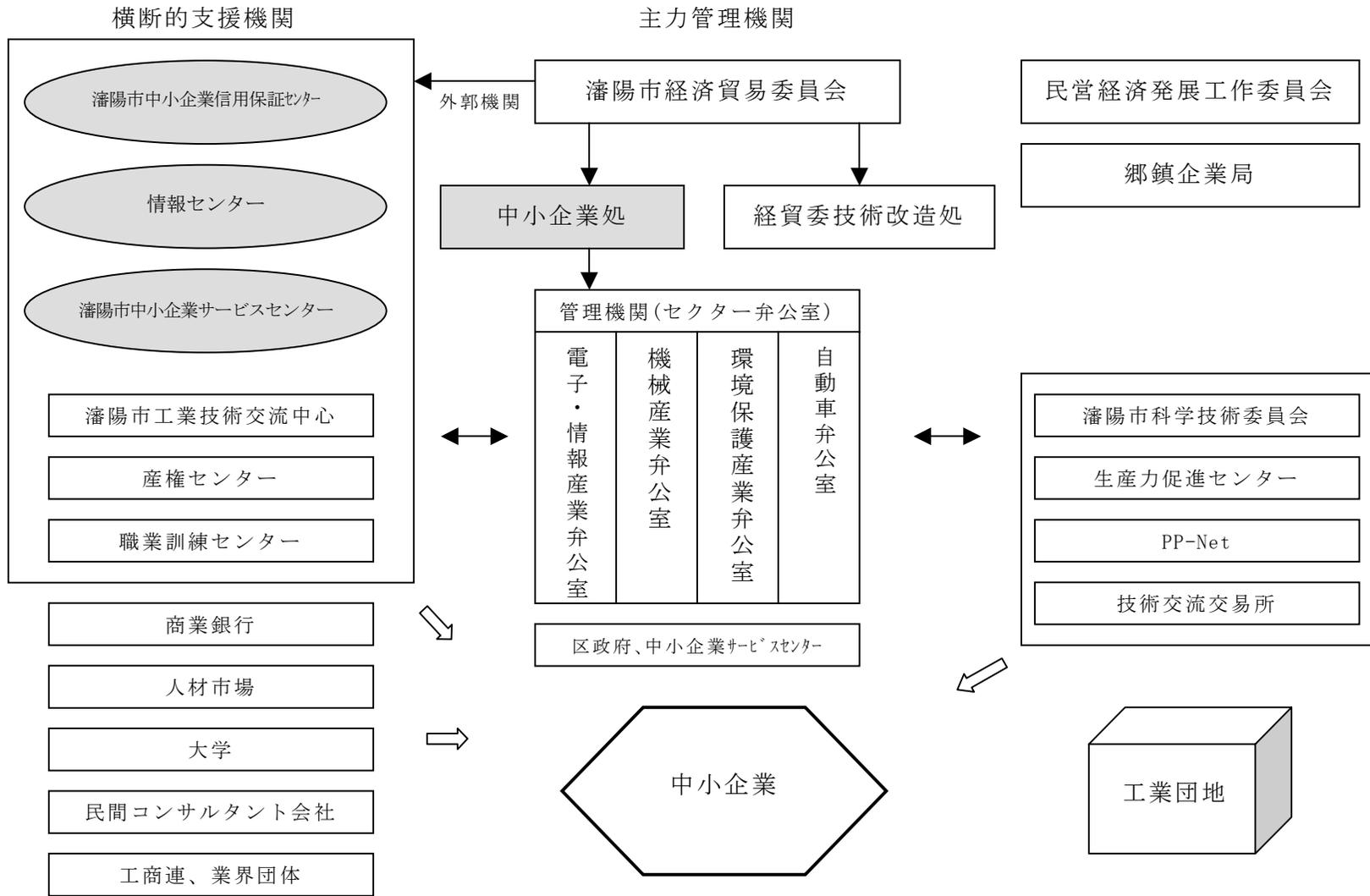
民営化の進展によって私営企業は政府の管理から離れるが、民営経済発展工作委員会が発足してこの問題に取り組んでいる。将来的には商工会議所（工商連）、製造業組合、協会などの民間経済団体が民営経済発展工作委員会に代わって行くことが期待される。

(2) 中小企業支援組織についての提言

1) 中小企業専門サービス機関

調査団は経済貿易が選定した 4 つの機関によって瀋陽市の中小企業支援システムのあるべき姿を提言する。この提言は 2001 年 5 月から 8 月の間にパイロットプロジェクトによって実施され、その有効性が確認されたものである。

図 9.4.1 は中小企業支援機関を分類・整理し中小企業支援システムの今後のあるべき姿を想定して配置したものである。この図は 3 つの部分に分けられている。



網掛けはパイロットプロジェクトのカウンターパート

図 9.4.1 瀋陽市中小企業支援体系図

a) 経貿委系企業管理グループ

図の中心は経貿委の系統で企業を管理する機構である。

経貿委に中小企業処が設置され今後横断的機能を持った組織を造り、局とする目標で作業は進められている。経貿委の中に弁公室があり、それぞれの産業セクターを管理している。市の下に区、県の経貿委があり市から移管された中小企業を管理する。

b) 横断的支援機関

図の左側に横断的支援機関を示し、以下の3機関を瀋陽市の中小企業サービス支援機構とする。(図には網掛けで示す)

瀋陽市中小企業サービスセンター

この機関の母体となっている民間コンサルタント会社に対して、調査団は第1次現地調査において100社の企業訪問調査補助を委託した。現在DFIDの支援を受けて企業の直接支援業務の能力を蓄積し、現在かなりの受注を受けられる段階に達している。調査団は特にこの機関が仲介業務を実施できるようパイロットプロジェクトによって教育・育成を行った。

情報センター

本センターは調査団との合作で「中小企業向け情報ネットワーク」を建設し今後は維持、保守を行う。また平行して2001年3月に瀋陽市が打ち出した「瀋陽市企業技術革新サービスセンター」の設立方針に従ってその推進を担う。

瀋陽市中小企業信用保証センター

DFIDの支援で設立された。調査団はパイロットプロジェクトにおいてインターネット上で、中小企業向けのキャッシュフロー経営導入をサポートするシステムを開発した。本センターはこのツールを用いて中小企業を支援し300社の優良企業を育成する。

c) 連携行政機関

図の右側の民営経済発展工作委員会は1998年に設立され、民営化推進に貢献してきたが急速に進む私営中小企業支援に大きな役割を持っている。郷鎮企業局は零細中小企業の大部分と創新企業も抱え地域開発と関わるものである。

科技委生産力促進センターは高技術型中小企業を横断的に支援している公益団体である。中小企業支援に関し次のような活動によって貢献している。

- 高技術系企業への資金の融資
- 上記に伴う企業診断と指導
- PP-Net による情報支援
- 高技術の産業化のための仲介業務

科技委生産力促進センターが中小企業支援に果たしている役割は大きい。調査団は瀋陽市中小企業サービスセンターの活動の中で協業が行われるよう両機関に提言している。今後は右側に示すこれらの機関と経貿委系統の機関ならびに左側に示す横断的機能との緊密な連携が望まれる。

2) 国、省、市、区レベルの中小企業管理状況

国家経貿委から出される中小企業に係る通達、意見書に対して市政府はほぼこれを受けた対応を行っている。

市と区の関係は、中小企業の管理を市から区に移管している。したがって中小企業に関する企業との接点は区政府にある。中小企業サービスセンター、中小企業信用保証センターも区に設置すべく準備中である。

開発区、工業団地については、高技術開発区は国、経済技術開発区は市、大東区上園は区が管理している。

調査団は市内の 13 区の内 4 区を調査した。9 月 20 日に和平区に区の最初の中小企業信用保証センターが設立、稼動を始めた。資金は 300 万元で市が 100 万元、区が 200 万元出資した。近く他の区にも設置され 5 カ所となる。

中小企業サービスセンターも近く 6 区に設置される。ワンストップサービスは既に和平区で稼動している。

以下区における中小企業支援の例として大東区の例を紹介する。

大東区は中小企業の身近な相談窓口となる「ワンストップサービスセンター」を計画している。同センターでは、中小企業の合法的権利を守るための相談窓口および営業許認可・法人登記などの手続きサービス、それに経営情報のコンサルティング支援サービスも提供する。同じ建物内に別の組織である「区の信用保証センター」を設立する準備も進めている。区レベルで信用補完制度を確立し、中小企業の金融対策支援を試みる意図である。

市政府は、この動きに対し、区の信用保証基金を助成する協力姿勢を示したが、今後、中小企業振興を効果的に進めるためには、区や県との協力関係が重要となる。中小企業振興を実効あるものにするには、大東区のように振興の自助努力をする地域政府の政策を 1 つのモデルとして、市全体に振興モデルの普及拡大を狙うことである。

区や県ごとに経済、人材などの条件が異なるため、大東区の振興モデルを他

の区や県に適用できない面もある。市政府が調整して普及モデルを作成することを提言する。なお、JICA のパイロットプロジェクトの一環として、大東区の中小企業サービスセンターの運営方法について、日本の経験なども活かしコンサルティングの支援を行った。調査団の提言内容は以下の通りである。

- ワンストップ・サービスシステムの運営方法
- 経営相談の機能設定
- 中小企業情報ネットワークの活用
- 企業誘致等の仲介支援機関を核とした地域産業振興システム
- 信用保証センター設立と運用

3) 瀋陽市の中小企業支援モデルの提言

上記をまとめて図 9.4.2に瀋陽市の中小企業支援モデル案を示す。この支援体系図は次の要素からなる。

- 国際支援機関（JICA、DFID、世界銀行）
- 政府支援機関：市、区レベル
- 半官半民、株式制支援機関：経貿委系、科技委系
- 地域内支援機関
- 製造業組合、企業経営者協会

本調査では、半官半民、株式制の中小企業サービスセンターを中心に育成、強化を図った。市は企業に近い区政府に管理を委ね、区に中小企業サービスセンターと信用保証センターの設立を準備中で一部実現した。調査団はその他、工業団地、経営者協会、製造業組合が中小企業を支援するよう提言する。

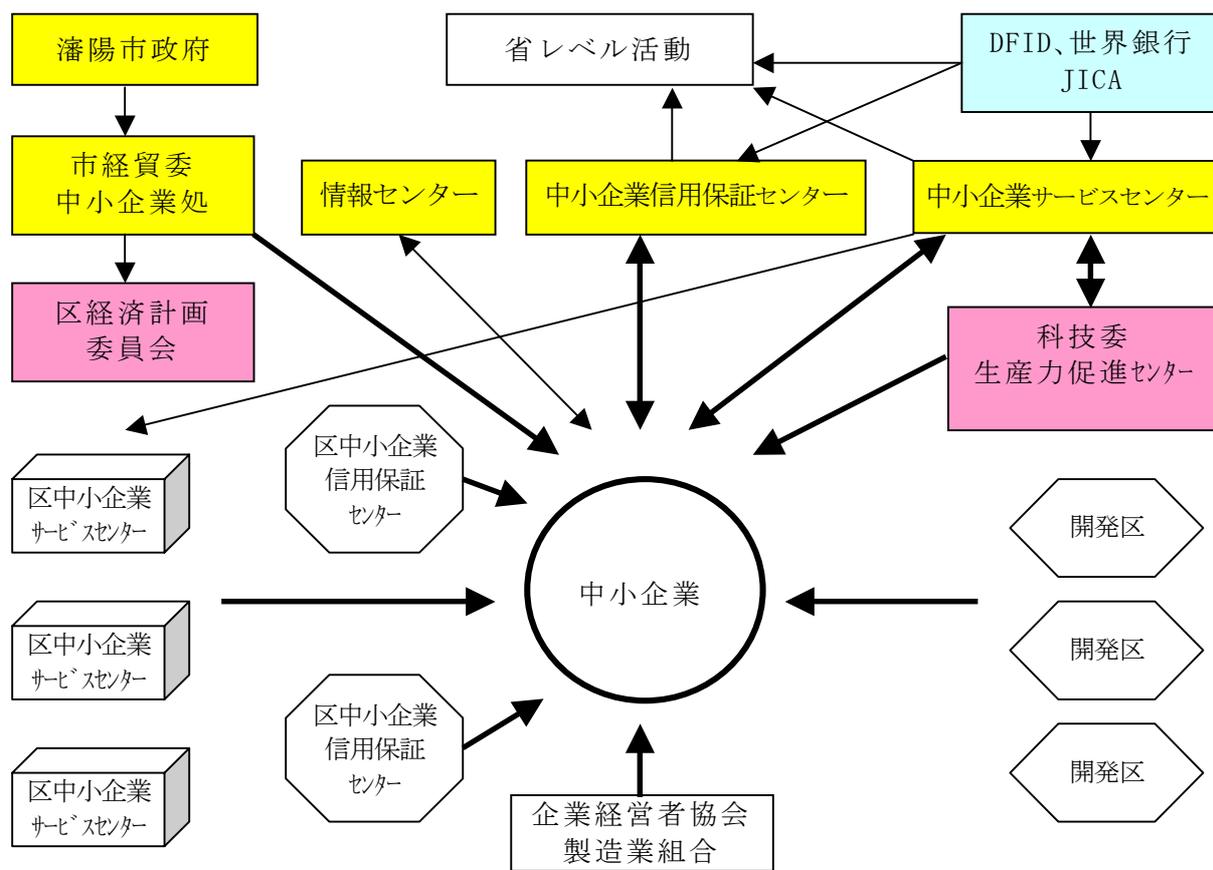


図 9.4.2 瀋陽市の中小企業支援モデルの提言

(3) 中小企業支援サービス内容

図 9.4.3 に中小企業支援体系図を示す。

図は企業の経営環境と経営資源の改善に大別されるが、政府は経営環境改善に主力を注ぎ、経営資源改善は企業の自助努力と民間コンサルタント、民間団体の努力に委ねるべきである。一方企業の経営資源に対しては個別の企業支援ではなく、経済・産業基盤強化、産業構造改革、インフラ整備などによる政府の経営概況支援が重要である。

図の経営環境に示す改善の3つの要素、すなわち情報アクセス、市場アクセス、ビジネスアクセスをパイロットプロジェクトとして取り上げた。

市場アクセスとは中小企業を国内外の市場に開放することでマーケティングの支援をすることができ、重要な要素である。ビジネスアクセスはパートナーシップ活動支援である。ビジネスアクセスは市場アクセスの一部といえるが、前者は個々の企業のビジネスマッチング、前者はマクロ的活動と考える。

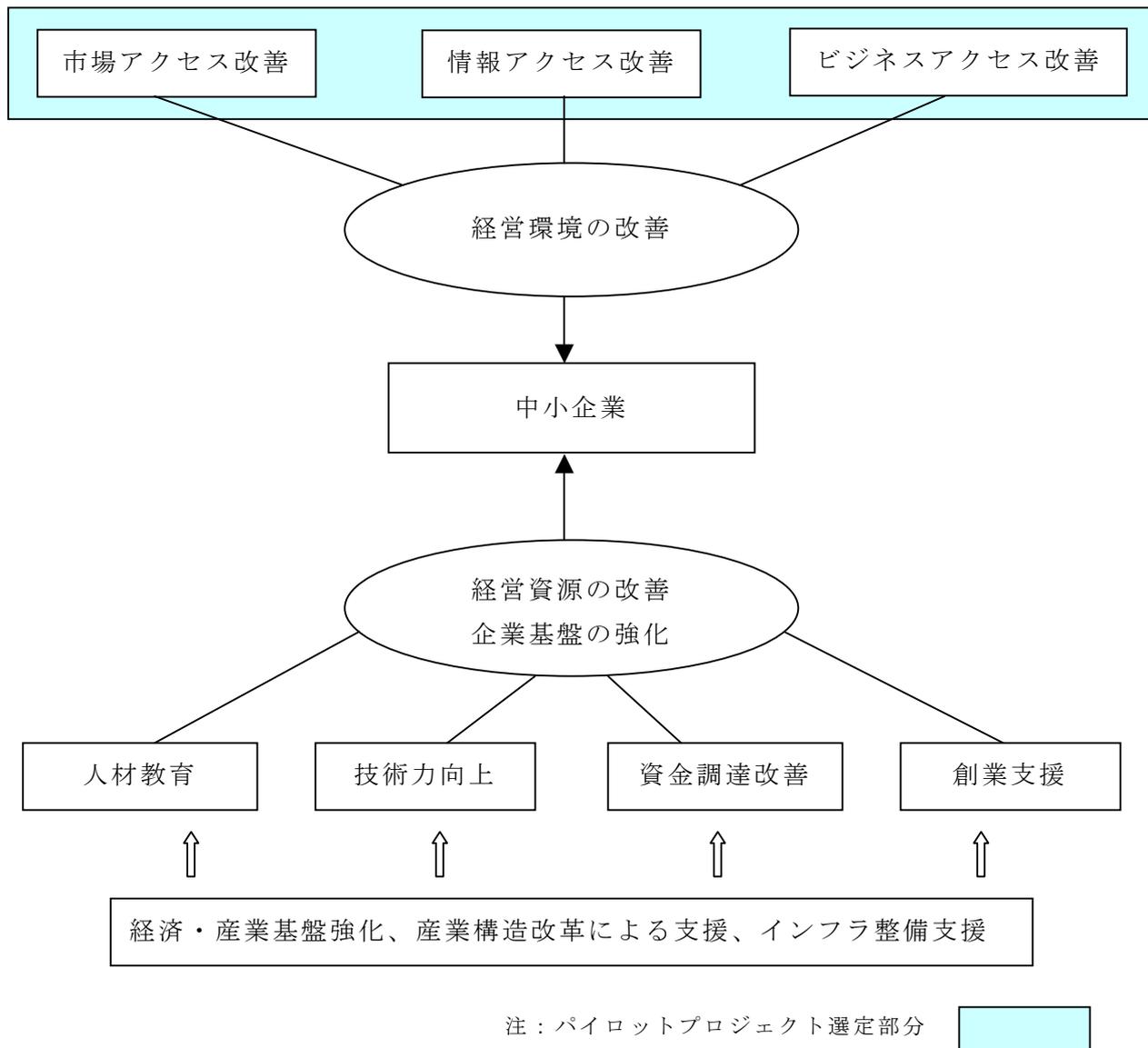


図 9.4.3 中小企業支援体系図

9.4.2. パートナーシップ活動による中小企業の活性化

現状と課題

パートナーシップとは国内外との企業の貿易、生産、販売などの提携、技術移転、合弁・合作等の企業提携を総称する。

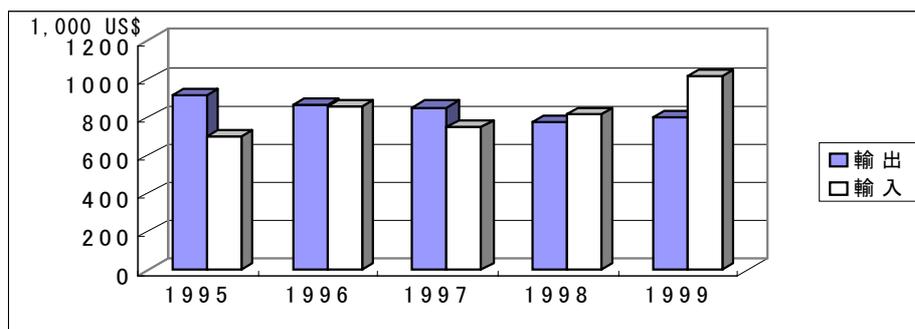
一般的に上海から南の地域は外国との経済交流によって発展をとげ、その結果中小

企業も発展してきた。

東北地方はこの点で遅れをとっているが、同じ遼寧省でも瀋陽市は、国際貿易、外国直接投資額等において大連に比較して大きく下回っている。これも沿海と内陸の差が要因の1つと考えられる。即ち、瀋陽市の中小企業は次のような問題点を持っている。

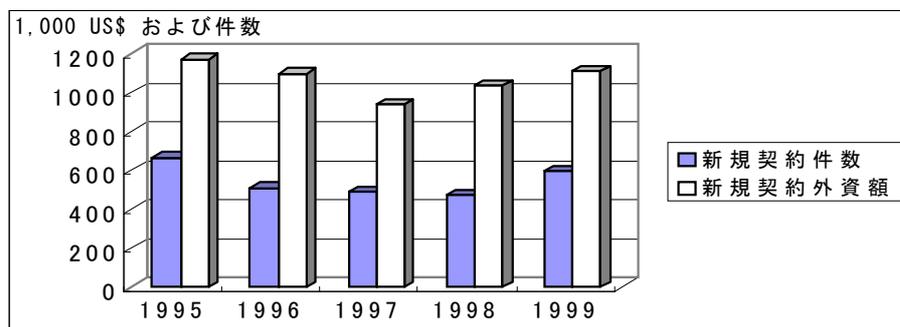
- 国際市場ならびに国内外の技術情報にアクセスするための連絡ルートを持っていない
- 長年外国との交流が乏しく、瀋陽市の伝統産業は製品、生産技術において国際水準を大きく下回っている
- 外国企業が投資の意欲をそそられるような魅力を持った中小企業が極めて少ない
- この結果外国貿易額、外資導入額が中国の他の先進地区に劣っている

この状況を統計データで図 9.4.4～図 9.4.6に示す。



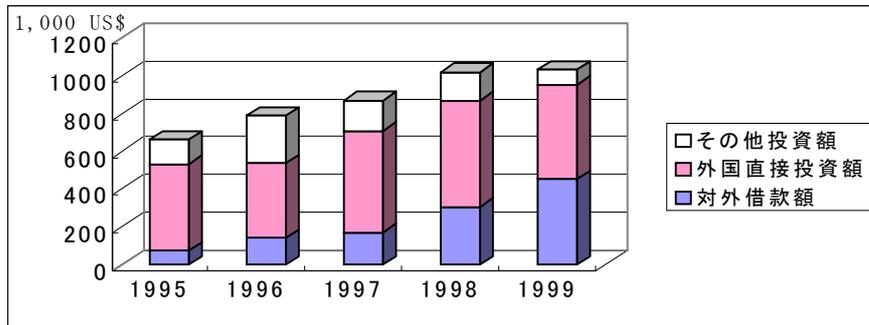
出所：瀋陽統計年間 1999

図 9.4.4 瀋陽市の外国貿易額



出所：瀋陽統計年間 1999

図 9.4.5 瀋陽市の新規契約外資額



出所：瀋陽統計年間 1999

図 9.4.6 新規外資額（実際利用額）

以上のデータから分かる通り、1999 年は輸出額、外資導入額など増加に転じているが未だ満足すべきレベルではない。契約外資金額を、瀋陽市を 100 とした場合、他都市は次のとおりである。（1990 年～1997 年累積） 北京 308、天津 289、上海 828、広州 492、深圳 275、大連 200。先進都市の 3 分の 1、大連と比較しても 2 分の 1 で中国第 5 番目の瀋陽市としては過小である。

輸出額、外資導入額は WTO 加盟時の対応力に影響力が大きく緊急な対策が必要である。対策は瀋陽市の中小企業が国内外とのパートナーシップ活動を強化することであり、できれば海外からの直接投資と技術移転を推進することが最も有効かつ迅速な方法である。パイロットプロジェクトにパートナーシップを選定した大きな理由である。

提言目的

中国の WTO 加盟も決定し、瀋陽市の中小企業は国際競争の危機に曝されている。まずは経済を海外に開放し、貿易拡大、外資導入を図ることが緊急課題である。この対策としてパートナーシップ活動によって、ビジネスチャンスが中小企業に与え、活性化を図ることを目的とする施策である。具体的には調査団がパイロットプロジェクトに取り上げた中小企業情報ネットワークを今後も継続、発展させてパートナーシップ活動を支援する。

提言内容

(1) 中小企業のパートナーシップ活動の活性化(図 9.4.7参照)

- 1) 中小企業サービスセンターを本プロジェクトに参画させて、将来、自主発展性のある中小企業仲介機関として育成を図る。

2) 日中合弁・合作活動を重視する。

瀋陽市は調査団のパイロットプロジェクトによる成果を期待し、市場経済に順応性の高い中小企業振興の重点施策に取り上げている。

3) 工業団地（各工業団地）の中小企業パートナーシップ機能を強化する。

4) 中小企業信用保証センターの参画

調査団が作成したインターネットを用いたキャッシュフロー経営指導の普及を図り企業の財務管理改善活動によってパートナーシップ活動を側面から支援する。

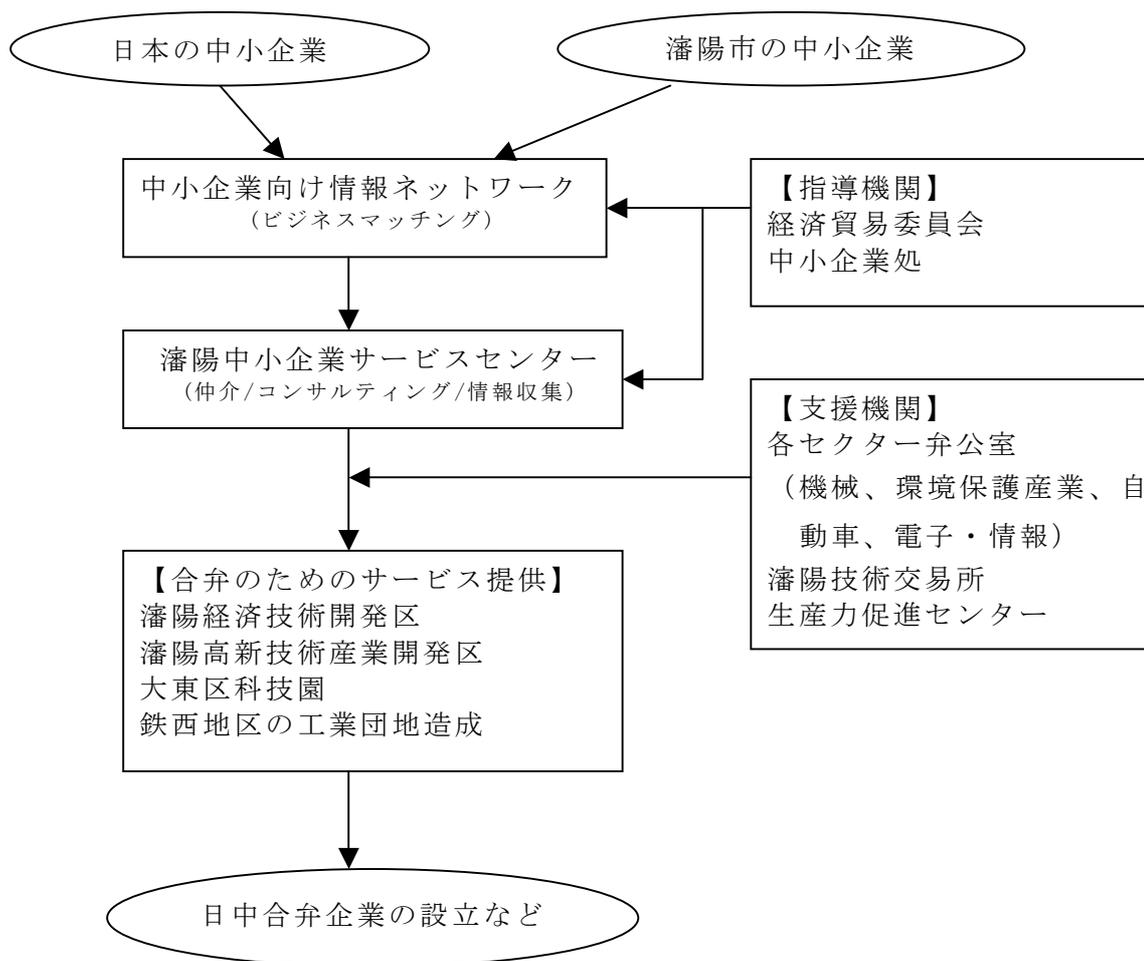


図 9.4.7 日中パートナーシップ活動の概要

(2) 情報ネットワークの構築

パートナーシップ活動のツールとして「中小企業向け情報ネットワーク」を経貿委情報センターとの合作で立ち上げた。これはパイロットプロジェクトの中核となるものである。このシステムを実際に運用し、パートナーシップ活動によって実際の案件を扱い、パートナー両サイドの問題点とニーズを掌握し、中小企業振

興戦略、振興システム、サービスについての問題点、改善点を把握する。

支援機関は中小企業にワンストップホームページ作成のツールを選択し、ネットワーク機能によって中小企業に情報受発信の機会を与えることにより、人材教育、パートナーシップ活動を行うことができる。まだインターネットを使用していない企業に対する普及活動も行う。

インターネットは各種のネットのリンクによって、中小企業支援に関して縦割り行政偏重の弊害を打ち破る契機をつくることができる。

情報ネットサービスは次のような IT 技術活用戦略の点からも重要である。

中国 IT 技術の比較優位活用

すでに瀋陽市経貿委、工商連、科技委は企業向けのホームページを持っている。これらのホームページは政府の政策、法律、諸手続き、企業紹介、見本市、交易会紹介、新技術紹介、企業成功事例紹介等多岐にわたっている。特に中小企業向けと限定していないが、広く利用される価値を持っている。その他 300 社の企業が参加しているビジネスマッチングのためのポータルサイトも稼動している。

双方向性ウェブサイト建設による中小企業支援体制の確立

現在のウェブサイトは情報発信を行っているだけである。それだけでも価値あることであるが、調査団は瀋陽市の優れた IT 環境を活かして、双方向性を持ったサービスシステムをパイロット的に実施し、今後定着に移すよう提言する。双方向性機能のためシステムの維持・管理、データ収集、入力、更新、加工のみでなく、相談機能、パートナーシップ機能を構築する。

IT インターネット活用による中小企業の起死回生

IT 技術は中小企業の持つ多くの不利な条件を打破して、自助努力によって大企業と並んで新たなビジネスチャンスを獲得できるツールである。調査団のアンケート調査によれば半数以上の企業が日本からの技術導入、業務提携を望んでいる。また 50%はすでに電子メール、インターネットを使用しており 25%はオンライン受注を行っている。

9.4.3. 産業構造改革（企業の分業化とネットワーク化）

現状と課題

瀋陽市政府は産業政策、あるいは技術構造改革計画を策定してきたが基本は「擱大放小」政策に則したものである。また「擱大放小」は本来の意図に反し中小企業が放置の状態におかれており、中小企業発展のための大型企業改革という視点もあわせて擱大と放小をセットで検討する必要がある。

瀋陽市の中小企業がこれらの問題点を打開するため政府は以下の産業構造改革に係る支援を行うよう提言する。

提言目的

瀋陽市は伝統的な「ものづくり」の基盤産業を持っている。個々の企業の支援ではなく産業構造の改造によって中小企業の持つ潜在能力を引き出す。

提言内容

(1) フルセット生産構造から専業、分業へ転換

調査団が訪問した国有企業の多くは、大企業のみならず中小企業においてもフルセット生産方式で鋳造、鍛造、プレス板金、機械加工を行い、殆どの部品を自社内で生産している。

中小企業レベルでフルセット生産方式を採用すると、生産の規模の利益が得られないため生産コスト高につながる。また、フルセット生産方式の中小企業が多く存在すると、産業全体から見て製造工程の重複となり、個別企業の設備稼働率の悪化を招く。

この状況を知っている組立製造大企業は、組立に必要な部品の製造委託先として、フルセット生産方式の中小企業を選択しない。

市政府は現状を直視し、産業全体の製造工程の重複を避けるように行政指導によって、国有企業の構造改善に取り組み、分業化による部品供給体制を構築しなければならない。

現状の対策としては市政府が、世銀の資金活用により一部企業でNC工作機の導入を行っているが、大部分の企業での加工状況は旧態依然である。また、フルセット型製造大企業の中にも、企業合理化によって、例えば、加工部門を分離独立

させたところもある。しかし、分離独立した中小企業が特に、組立製造大企業の下請け分業の受託企業先として部品供給の裾野産業を形成しているわけでもない。これらの中小企業は、特に専門化、高度化されてもいないのである。

(2) 健全な下請け契約制度の確立

ベンチャー企業を除き多くの中小企業は部品製造業、加工業が多く顧客はエンドユーザーでなくセットメーカーである。このような企業は下請け型企業である。しかし瀋陽市には次のような理由で下請け企業が成熟していない。

- 納入先依存型の下請け企業は製品の改善合理化の努力がない。このような企業は製品、生産の技術レベルが低い。
- 一部の企業を除き親企業が下請け企業を支援・育成するという考えも見られない。

下請け制度については産業セクターによってその発展は異なる。例えば自動車製造業の場合は、組立業のみならず部品製造業においても多国籍化が進み、スケールメリットが求められ厳しい国際競争にさらされる。自動車部品は国際価格競争と各国間の貿易バランスなどの異なる観点から、国境を越えた調達とローカルコンテンツの遵守など複雑な問題が絡んでいる。したがって瀋陽市においても自動車部品業の系列化が問題となる。以下は瀋陽市最大の自動車集団企業が傘下に収めている企業を示す。(図 9.4.8参照)

このようなケースは中小企業である部品メーカーの発展を促す。調査団はこれらの企業のうち4社を訪問調査したが次の点は中小企業発展の参考となる。

- 持ち株会社が企業診断を行い5点法で評価している
- 品質、原価管理を主とした改善指導を実施しようとしている
- 持ち株会社の傘下に訓練センター、研究所を持っている
- 持ち株会社の指導は工場管理技術の枠内であり、製品の近代化などの製品技術指導力は持っておらず、外国企業からの技術移転あるいは合弁・合作に依存しなければならない

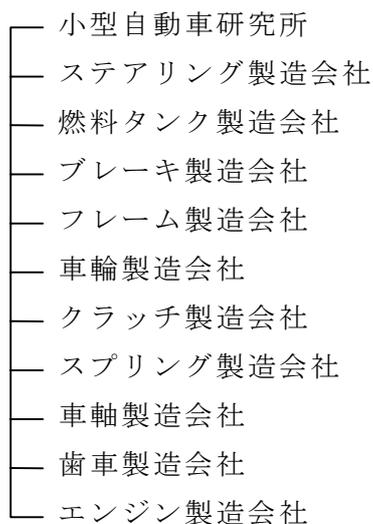


図 9.4.8 瀋陽市の自動車工業集団会社

図 9.4.9に重慶に進出している日系自動車メーカーの例を示すが、主要部品を傘下におさめ、重要部品は日本の傘下の部品メーカーを現地に進出させている。

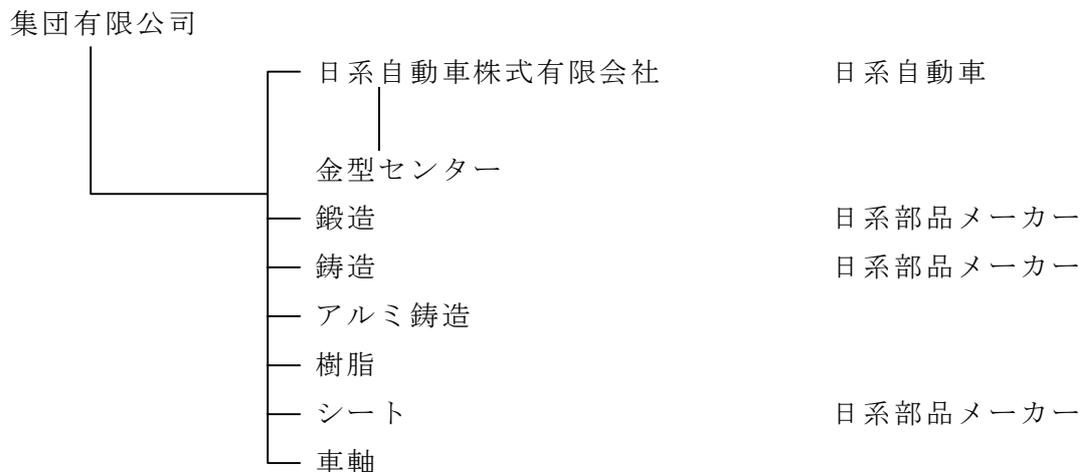


図 9.4.9 重慶市の日系自動車会社

図 9.4.10に部品産業の構造を示す。

部品産業発展のためには強力な大企業、特に多国籍企業が必要である。現在では部品セットメーカーの一部も多国籍化している。したがって瀋陽市の部品メーカーは図の網掛けをした分野を担うことになる。自動車部品メーカーの診断、調査結果によると、瀋陽市では地場部品セットメーカーも国際レベルに達している企業は極めて稀であることが判明している。

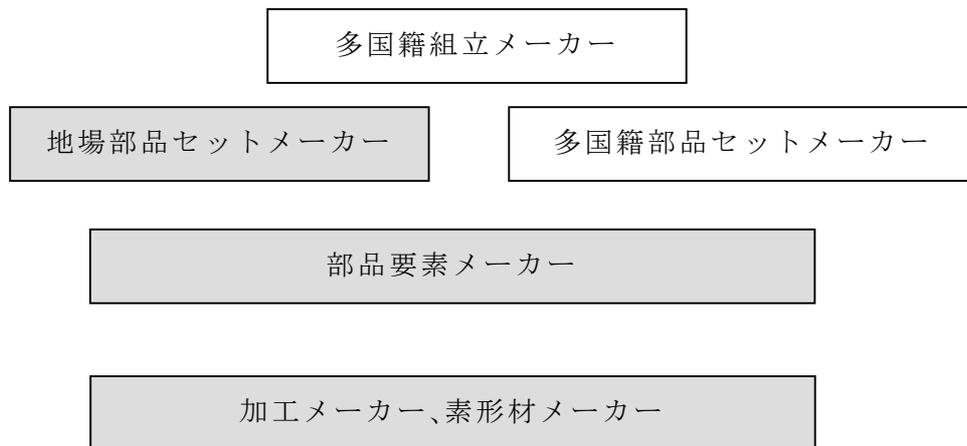


図 9.4.10 製造業の構造の 1 モデル

瀋陽市の部品産業に対する提言

部品製造関連産業は組立から部品、加工業と多岐にわたり、また産業セクターによって問題点は異なるが共通問題点として以下の提言を行う。

組立産業

- 極度のオフショア方式はとらない
- 多種少量で隙間製品を狙う
- 多国籍企業の誘致
- 環境産業などの新しいセット産業を基幹産業として育成する

部品産業

- 大量生産部品をさけ知識集約型高付加価値製品を狙う
- 小ロット、短納期生産を競争優位性とする
- 下請け制度を確立し少なくとも地域内で外部の競争に打ち勝つことが第 1 目標である

加工産業

- 低付加価値に終わらないこと
- ネットワークによる技術集積化を計る
- 国内外のセットメーカーへ積極的に売り込む

上海地区は中国で最も自動車部品産業が発達しているが、この原因として上海の大手自動車メーカーが利益の一部を部品工業の育成に投資してきたことが挙げられている。瀋陽市の自動車メーカーは大手 1 社が支配していると言ってよいが、

上海のこの方策は参考となる。

(3) 技術集積化

中小企業は政府から直接支援を受けられない状況にあり、垂直統合によって大手企業からの支援を期待することができる。これは日本の部品産業発展のパターンとなっている。しかし近年は国際化によるビジネス構造は変化をとげ、垂直統合が国際水平分業に代わり、企業系列も弱いつながりに変わってきた。

このような環境のもと不況下に苦難の道を歩む日本の中小企業はIT革命に活路を見出そうとしている。

後発である瀋陽市の中小企業にとってもインターネットは容易に利用できるツールであり、その活用は発展の大きなチャンスをもたらすものである。そのためには必要な仕組みを作る必要がある。

図 9.4.11は日本の戦略的地域開発事例から技術集積の瀋陽市に対する適用の考え方のモデルを示す。

- 1) 機械・電機製造業などの中小企業が集約していることが必要であるが、同じ工業団地に入っている必要はない。
- 2) 地方政府機関の資金援助を得て会員企業の共同出資により、製造業組合を結成して次のような共同事業を行う。
 - 協同購買
 - 利用価値の高い機械設備の協同購入および使用
- 3) 企業支援機関(地方行政機関)または商工会議所(工商連)が官学共同で技術指導を実施する。
 - IT技術、FMSなどの技術指導
 - 技術的問題点の解決指導

瀋陽市は伝統機械産業とこれを支える基盤産業を持っているが、歴史的に国有、大型企業が主体であったことに起因して、生産設備、技術の陳腐化、技術の他地区への流出などによって国際競争力を失っている。反面これらは貴重な資源でもある。

上記提言の実施については製造業組合、商工会議所(工商連)の参画は必須条件であり、今後の瀋陽市の企業民営化と共に中小企業振興のためには従来の困難な問題を打ち破って実行に移さなければならない大きな課題である。

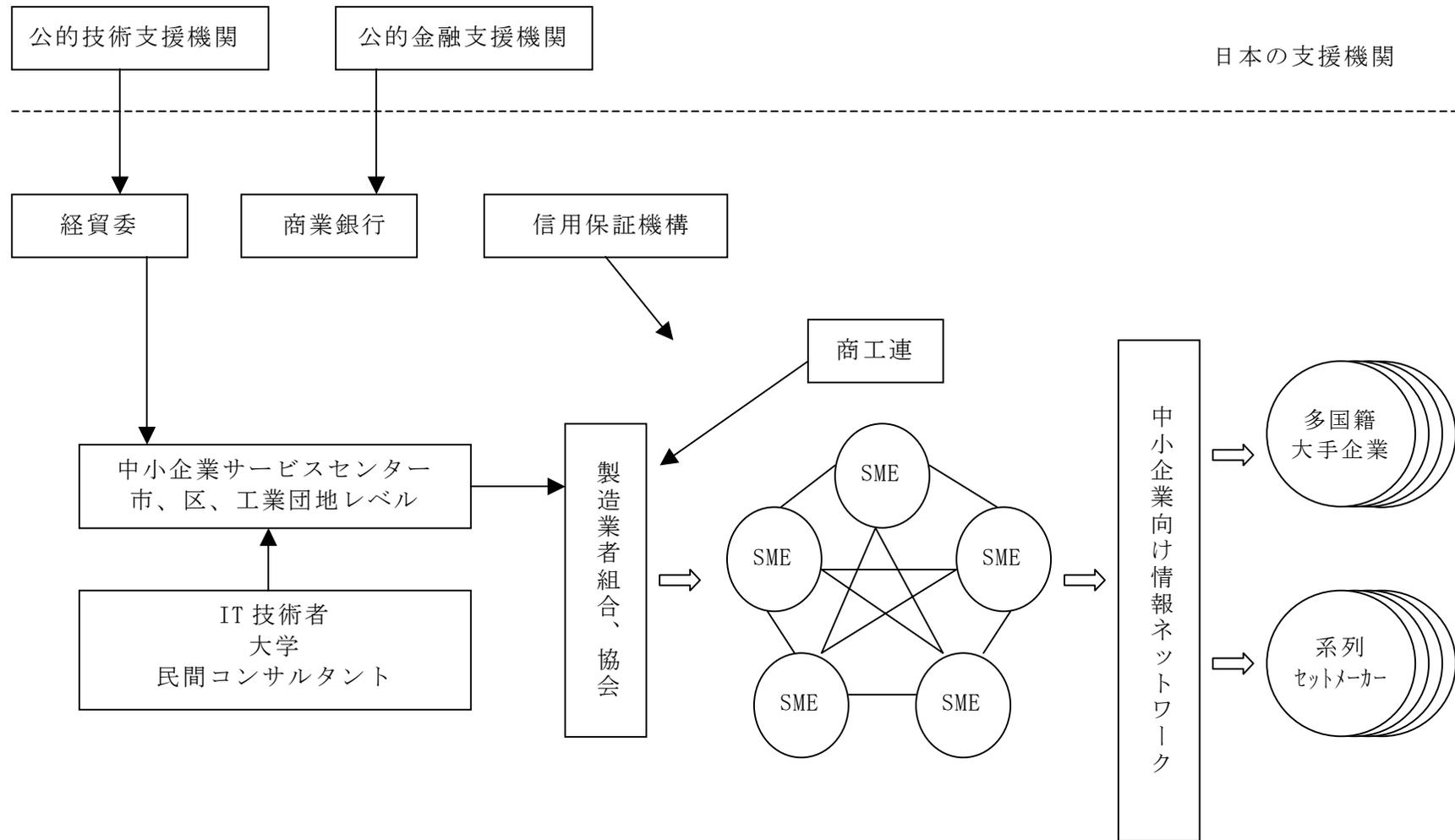


図 9.4.11 技術集積モデル

9.4.4. 高新技術振興

現状と課題

高新技術の振興は従来から瀋陽市科学技術委員会が推進しているが、瀋陽市経貿委は国家経貿委の指示の下に、2001年2月と3月に市内の中小企業を集め、創新技術革新重視の方針を示した。その要旨はできるだけ早く企業技術革新サービス体系を構築し、科学技術資源の最適配置と連携を図ろうというものである。経貿委工業技術交流センターは国家経貿委の全国に張り巡らせた中国創新情報ネットワークの一環として、瀋陽創新情報ネットワークを用い、産学協同で研究成果の産業化に力を入れている。

2001年6月30日、遼寧省の主催で世界から1,000名の中国人研究者が産業化案件を持って瀋陽市、大連市に集い交易会を行った。省科技委主催で1,000人招聘のため旅費、宿泊費等の費用を負担した。

瀋陽市は創新技術産業化と自動車部品産業発展のためのパートナーシップ活動を中小企業発展施策の最重要課題に取り上げている。

高新技術振興の現状について以下に述べる。

注：高新技術とは先進国でいうハイテクとは異なり次の3項目で定義される。1)世界水準の技術、2)付加価値の高い技術、3)国家経済に貢献する技術

(1) TLO (Technology Licensing Organization) 機能の強化

瀋陽市ではインキュベーションの産業化は、大学、研究所の研究成果の産業化、あるいは研究所、大学の研究機構の企業化、瀋陽市工業技術交流センターの仲介活動として行われている。調査団が訪問調査した金属材料、鑄造、自動化、真空技術など国家レベルの研究所は研究機構の下部を企業化し、研究室が製造・販売などの企業活動を行っている。これは中国全国に共通する特徴である。

例えば瀋陽市工業大学設備工業科は工業測定制御、設備プラント、專業NC、金属表面処理、新エネルギー、金型製造、永久磁石モーターなどの10大産業を優先的に発展させ、3年から5年の時間をかけて、現代製造技術の開発を主要な特色とする技術革新基地、科学技術企業インキュベーター基地、資本融通基地、人的資源開発基地、情報集散基地、製品取引基地を建設する。

これらの大学研究室では研究成果を製品化し、生産、販売を行って利益を挙げている。

その他国家高新技術開発区には次の2つのインキュベーションセンターがある。

1) 瀋陽高新技術創業センター(21世紀ビル)

瀋陽市政府と開発区が援助する非営利団体で1997年に創立し、敷地面積60,000

m²を有している。

2) 遼寧瀋陽海外学術創業パーク

外国で活躍している中国人研究者を招き創業を支援し、ハイテク技術移転を行うインキュベータである。1999年設立された。

(2) ハイテク工業団地の強化

瀋陽市には全国でも早期に国家高技術開発区が建設され、インキュベータ、コンピュータソフト産業、ハイテク製品製造業が集積している。その他外国企業を誘致している経済技術開発区、伝統産業の集積する鉄西区工業団地、優良中小企業を集積した大東区ハイテク団地（上園）などを有している。すなわちハイテク産業から裾野産業までを備えている。以下は瀋陽市におけるハイテク団地の現状と計画の概要である。これらは4工業団地と5つのセンターである。

4 工業団地

- 1) AMT（先進製造技術）産業工業団地。中国科学院瀋陽自動化研究所、瀋陽新松ロボット自動化株式会社と瀋陽高技術産業開発区を発起会社とし、国内外の関連会社と研究開発機関が連合して共同で建設する。2010年に研究、設計、産業が一体となった国際的に一流のレベルを持ったAMT産業工業団地に作り上げ、中国乃至アジアのAMT産業化基地とする。
- 2) デジタル化医療設備産業工業団地。東方軟件集団と国家デジタル化医療設備技術工程中心を頼りに、東大アルパデジタル化医療システム有限公司を主体に、バーチャル製造方式を用いる。
- 3) 環境保護工業団地。東北大学、中国科学院生態研究所を技術サポーターとし、特殊環境保護集団を主体に、瀋陽市の機械加工と大型設備部品供給能力の優位性を十分に利用して建設を行う。
- 4) 交通輸送設備工業団地。清華大学、西安交通大学、606研究所を技術サポーターとし、瀋陽金杯汽車、金杯GM、金杯客車と黎明航空エンジン集団会社を主体とし、国内外の著名な会社と連合して交通輸送設備工業団地を作る。

5 センター

1) NC工作機械製造センター

中国科学院瀋陽自動化処、中国科学院瀋陽コンピュータ処、瀋陽工業学院を技術サポーターとし、瀋陽工作機械株式会社を主体に建設する。

2) 先進金型製造センター

中国科学院瀋陽コンピュータ処、606カ所を技術サポーターとし、金杯公司、瀋陽飛公司、瀋陽金型工場を主体に建設された。第10次5年計画の期間中に、瀋陽

市の金型産業は大型、精密、複雑、長寿命金型の方向に発展しなければならない。

專業金型工場は小規模專業の方向に発展しなければならない。

企業内部の金型工場は自分のサービス対象と專業の特長に基づいて、徐々に独自性、社会に向けた、独立自主の專業金型工場にならなければならない。

以上は主として市政府の計画である。しかし調査団の現場調査などからこれらの計画の達成にはかなりの現状打破が必要であると思われる。主な対策を以下に述べる。

提言目的

瀋陽市の恵まれた科学・技術環境と既に活発化している高新技術の産業化を支援することは最も有効な中小企業振興策と考える。

提言内容

(1) 瀋陽市のインキュベーションの問題点は企業側からの働きかけが弱いために成果が得られないことである。このためには現在行われている交易会、ネットの活用のほかに、産業化のための技術サービスセンターを設立する。即ち産業化に必要なマーケティング、FS、研究管理技術、生産技術、設計開発技術などシーズの製品化に必要な管理ソフトと、ハードの技術支援、設計・試作・実験などを支援する機関である。

(2) ベンチャーキャピタルによる創業支援

瀋陽市にはすでに和光集団、東宇集団、東大アルパインなど大学研究室の研究者が数人でハイテク分野において創業し、瀋陽市最大の企業となった成功事例がある。東大アルパインは中国最大のソフト会社に成長するというサクセスストーリーがある。これらは帰国留学生の創業にも関係している。上記のように瀋陽市にはインキュベーションの産業化の仕組みは徐々に作られており、ベンチャーキャピタルを招く環境を早急に整備しなければならない。なお、瀋陽市には現在3つのベンチャーキャピタルがある。

(3) 国際情報交流

技術革新のスピード競争に打ち勝つためには国際分業、戦略的提携が欠かせない対策である。瀋陽市はより国際都市化を目指し、埋もれた技術情報を世界に発信しビジネスチャンスをつまなければならない。

(4) ベンチマーキング

ハイテクの宿命としてレベルが高いほど技術革新の速度が速く、如何に変化にキャッチアップできるかが大きな問題である。

瀋陽市の長所は、技術が必ず「ものづくり」と一体になっていることである。

問題は技術製品の国際最高水準からみた時、殆どの場合1世代遅れていることである。今後 WTO 加盟後は世界レベルの製品が輸入された場合、技術格差は大きな問題となる。

まずはベンチマーキングの実施である。現状ではまだ不十分でありまた現状を把握はしていても対策が取とられていない。

(5) 正しいフィージビリティスタディー (FS) の実施

これらの計画に対しては投資計画、投資回収などの数値的検討はなされているが、正しい FS が欠けている。この点に関しても過去の計画経済の名残により、一般的に建物、設備が先行投資される傾向が強い。

調査団は FS 手法を中小企業サービスセンターに技術移転したが、上記工業団地発展計画には必ず正しい FS を実施することを提言する。

(6) 中小企業の誘致

工業団地内に中小企業を誘致し団地の産業構造を強化する。

- 1) オフショア型組立産業のみに依存せず部品産業も取り入れる。
- 2) 知識集約型産業を増やす。
- 3) このため中小企業を誘致できる団地環境を整備する。

9.4.5. 経営基盤強化

現状と課題

前述の如く、調査団の診断した企業の評価結果によると、現在危機に瀕している企業の問題点は、人材(54.8%)、財務(53.2%)、技術力(48.4%)、営業企画力(29.0%)、生産販売力(23.0%)、経営管理(16.1%)となっている。

以上は現状を示す1つの例であるが、政府はまず自ら現状を把握し、中小企業の競争力レベルの全体的底上げを緊急に実施しなければならない。

先ず個々の企業の経営力を診断し、製品の技術水準、生産技術、管理技術、経営管

理、マーケティング等の現状を分析し、レベルアップを図ることが必要である。

提言目的

現場の「人づくり」と「ものづくり」は、中国中小企業の弱点といえるものであり、経営管理の基本として強化しなければならない。

経営基盤強化は長期のテーマであるが、早期に成果を上げるために次のように重点指向で戦略的に推進する。

提言内容

(1) 個別企業評価

全市の中小企業 1,000 社の簡易評価を実施する。予め既存の企業データを用いて 3 クラスに分類する。

A グループ：全く外部の支援を必要としない優良企業、外資系企業を含む

B グループ：外部支援によって強化が期待できる中間的レベルの企業

C グループ：企業支援を行って効果の得られない不良企業

2001 年 7 月の調査時点で約 400 社を市が管理し、他は区に移管されているが、上記カテゴリーの B と一部の A グループのうちから企業の自己申請によって、100 社を選定した上で企業診断を行い、技術支援を主に企業改善を行う。

選定する優良企業は瀋陽市の牽引役となる企業で部品産業、伝統設備産業、メカトロニクス産業などから重点的に選ぶ。

不良グループに対する勧告にはリストラ、新創業、企業合併が考えられるが政府は助言を与えるのみで、企業の自助努力で行うべきである。企業倒産について政府は必要な予算処置を講じる。

政府の行政官が企業現場に出かけてよく実体を把握することが肝要である。この産業レベル底上げ政策は EU 加入のためポルトガル等が国家プロジェクトとして実施している例がある。

(2) 生産性測定

診断結果によると企業間、セクター間で生産性のばらつきが多い。また財務諸表を提供した企業は数値で把握できるが一般的には正しいデータが得られない。日本では業種別のデータが毎年公表されているが、中国との比較ができない。

生産性向上運動は政府が主導すべき事項であり、まずは政府が生産性の定義を

定め、測定を行いかつ向上目標を与え運動を行う。

目標値として付加価値生産性を取り上げることが妥当である。中国でも国家、市政府レベルで詳細なマクロ的な統計値が求められ公表されている。しかし企業の競争力強化のためには企業別、あるいはセクター、ブランチ分類別の計測値を把握しなければならない。生産性向上運動の推進について、瀋陽市に生産性センターを設立する必要性の有無は、人材開発訓練センター建設などと連携して検討する。

(3) 企業における人と組織作り

中小企業振興施策の内、人材開発は最大の課題として取り上げられているが、現状では中小企業向けプログラムがほとんど実施されていない。

人材育成は人と組織を切り離して開発してはならない。その根拠は以下の通りである。

- 1) 人が組織を作り、組織が人を作る。組織(企業または社会)は文化であり風土である。
- 2) 企業経営はトップの資質で決まる。
- 3) 人材開発について中国はむしろ優秀な人材に恵まれている。家庭における教育の重視、大学の高い入学競争率によって社会に優秀な人材が大量に送り出されている。また社会人となっても教育を受ける機会に恵まれている。この事実は調査団が接した企業経営者、行政の職員の優れた能力から十分理解される。

4) 問題点

- 中国では近年大学の管理工学教育重視,あるいはMBA取得者の増加が顕著であるが、理論に偏っている。
- 企業において社員の帰属意識は比較的低い。チームワークによって組織を強化しようという全員参加の意識が低い。
- 近代的な経営が実践されていない。例えばラインとスタッフ、権限委譲、横断的組織。
- 情報の共有化が行われない。
- 立派な計画は作れるが実行できない。また実行されなくても許容される。

このような風土は製造業における生産性・品質向上、顧客重視の意識を弱めている。

以上は中小企業固有の問題でもあるが、中国企業の風土も関係している。したがって企業における人材開発においては組織開発(Organization Development)は重要な課題である。

日系企業が中国の企業を指導してきた方法の中で、現場巡回、個人別指導、経営者との対話の不断の繰り返しの効果があったと認められている。TQM、TPM、小集団活動など「ものづくり」による意識改革が必要である。中国にも小改小革をはじめている企業も

ある。

企業内教育が行われていないことも企業診断で指摘されている。

企業内教育の欠如は、業務、作業の標準化とマニュアル化、情報の共有化が行われていないためである。一般的に新人に如何に早く仕事を教え込めるかは、企業の能力のバロメーターと言われるが、このような価値観を持った企業は稀である。

(4) 企業指導員の育成

企業診断・指導を担う専門家あるいは民間コンサルタントは、瀋陽市ではまだ育っていない。漸く、企業から報酬を受けて診断指導できるコンサルタントが育ってきた。しかし、まだ現場に出向いて、経営者、上級管理者を直接指導できるコンサルタントは見当たらない。

本件については瀋陽市経貿委、国家経貿委も中小企業振興の重要課題として取り上げて、日本の協力を要請している。その要旨は次の通りである。

- 日本の中小企業診断制度の研究と導入
- 政府職員、企業経営者、管理者を対象とした研修
- 日本の専門家による企業診断とカウンターパートに対する診断方法の OJT による技術移転の継続
- 日本の援助による訓練センターの建設

(5) 問題点解決策

1) 企業診断・指導要員の人員、能力の不足

今後は政府職員よりも民間コンサルタントに重点をおき人材は企業人、大学職員の活用を図る。

2) 指導員養成所建設

既存の施設を利用し段階的に実施するような計画を立案する。

3) 指導員養成所建設の段階で瀋陽市の「経営指導員の候補者」を専門家の助手として、同行・協力させ、診断・指導の技術移転を通じて人材育成につなげる。

4) 優良な中小企業を重点的指導して成功例を作り牽引役とする。診断・指導によって企業から学ぶ。

5) セミナー、集合教育・訓練の費用を政府、業界団体、商工会議所などが負担する。その結果から企業診断の注文を取り企業から報酬を取る。

6) 市の各区や県に中小企業の身近な相談窓口を開設する

上記を要約して図 9.4.12に優良企業の支援手順を示す。

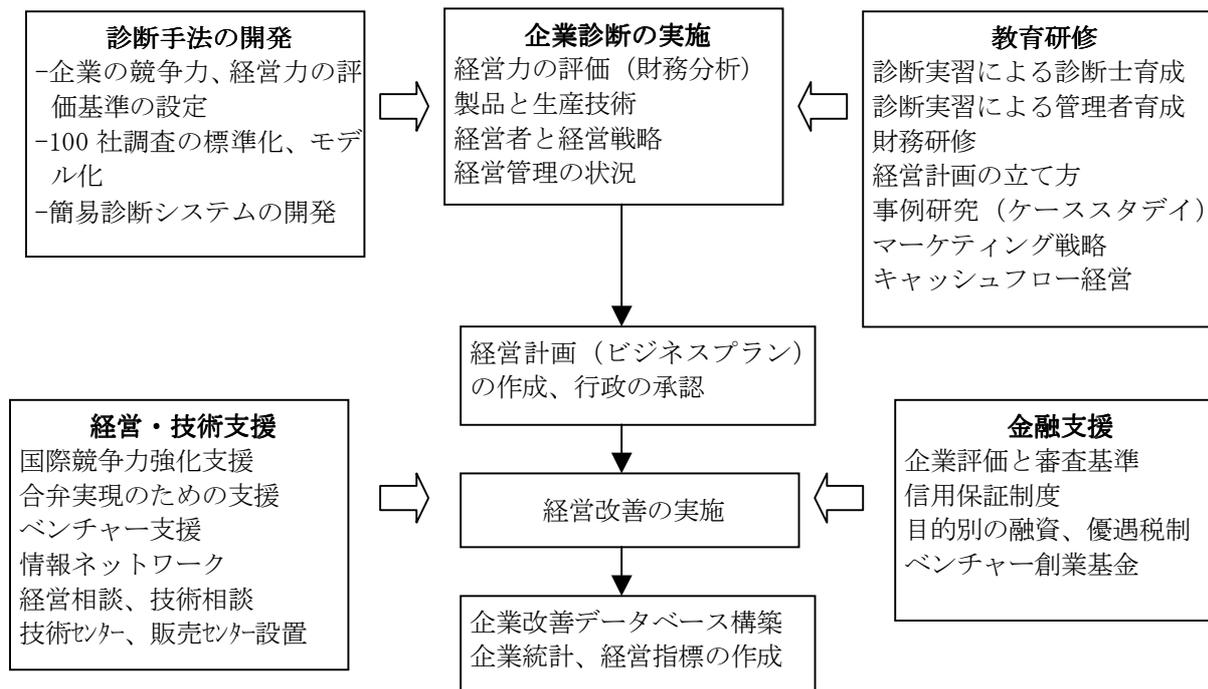


図 9.4.12 優良企業育成支援のシステム

9.4.6. 中小企業金融支援

現状と課題

中小企業の間接金融による資金調達を支援する政策は、すべて間接支援策とする。資金供給チャンネルの拡充、信用保証の拡大、中小企業の経営改善という三位一体の改善をめざし、持続的な金融支援促進を図る。放漫な融資や信用保証などで金融メカニズムの信用低下や中小企業のモラルハザードを招かないように配慮した政策運営を行う。

提言目的

中小企業振興にとって資金難は最大の発展阻害要因となっている。施策として間接金融供給側と借り手である企業側への対策を提言する。

提言内容

(1) 各種銀行の支店誘致と地元株式制銀行創設支援

中小企業の金融機関からの資金調達は、瀋陽市に新たに進出した銀行の活動によりめざましい進展がみられる。まだ進出していない株式制銀行の支店誘致が行われれば、この傾向がさらに促進すると期待される。政策運営に必要な費用が小さく、銀行のビジネス活動によって中小企業の資金調達のパイプが格段に広がる。そして資金調達環境が大きく改善されることが期待できる最上の策である。

加えて、瀋陽市の某企業が株式制銀行を創設する計画を持ち、すでに当局に申請を済ませているという当地特有の有利な条件がある。この計画が実現の運びとなれば、地元中小企業の資金調達に与えるインパクトは非常に大きいものになると予想される。地元銀行が地元企業に注ぐ力は、支店の力とは格段に違いと断じて間違いない。

銀行の進出や地元の株式制銀行の創設は、瀋陽市経済発展というファンダメンタルズによって左右されるのは事実であるが、地元政府や経済団体による熱心な誘致活動や協力提供の有無も銀行の意思決定に大きな影響を与えるだろう。

中小企業関連部局の実施できる銀行への協力の内容であるが、基本的には銀行の中小企業融資活動を容易にするべく、中小企業統計、企業動向調査等、中小企業振興施策関連行政情報の基本資料を整備すること、行政や経済団体が主催する中小企業セミナーやイベント等に銀行も招待すること等であろう。さらに、中小企業情報ネットワーク上に銀行による Web 情報提供の枠を提供すれば、銀行にも中小企業にも喜ばれるであろう。

(2) 中小企業信用保証センターの基金規模とネットワーク拡充およびサービス内容の拡充

瀋陽市政府は「中小企業信用保証センターの基金規模拡大とネットワーク拡充」に既に取り組んでいる。提携銀行を増やす努力もなされている。

これからの課題は、より多くの中小企業に保証を提供すること、そして確実に回収することである。課題への対応策として、1) 審査能力を量質ともに強化する、2) 提携銀行の拡大と提携各行における保証融資のさらなる推進要請の 2 つは当然行わねばならない。

さらにこれに加えて中小企業の健全な発展に役立つサービスの提供が望まれる。信用保証を得た企業が、保証債務返済が不可能になる事態、破産する事態に陥らないようにするためでもあるが、より本質的には、前向きに資金調達行動を起こした中小企業信用保証センターの会員企業に対して経営指導すれば、中小企業一般に対する経営指導よりも効果が上がると考えられるからである。但し、多くの

企業に個別的な経営指導することは中小企業信用保証センターの能力をはるかに超えているので、規範的な方法で新しい経営手法を紹介し、その導入を促すこととなろう。その1つの試みとして、インターネットの活用によるキャッシュフロー経営指導をパイロットプロジェクトで実行した。

(3) 優良中小企業育成プログラムの計画と実施

このプログラムは中小企業金融支援政策の中では戦略的に最も重要なものである。瀋陽市中小企業のイメージ改善のために、約300社に財務改善指導を実施し、約100社を目標に優良中小企業を育て上げる。そして将来のステップとしては、これら企業の発展を通して「中小企業への融資が銀行の発展に大きく貢献する」という理想的なシナリオに挑戦する。

現在すでに優良な状態にある中小企業を支援する、それも市が準備する中小企業支援施策の範囲で最高の支援をする、そして多数の優良企業を早く育て上げる。これによって、地元中小企業の成功が例外的なものでないことを実証し、地元企業全体に自信、意欲と活力、支援策に対する信頼を生み出す。

このプログラムの対象企業は、優良企業に育つ潜在力のある企業に限定される。具体的には、技術、経営管理、販売、財務内容などの評価基準を設け、上位300社以内にあることが資格企業としての前提となる。またトップに経営改革の強い意欲と改革のために必要な経営自主権があり、予算手当ができる経営者であることも前提である。市政府中小企業担当組織に十分なレベルの企業評価能力がなければ、便宜的にトリプルAに格付けされている企業を対象にするといった方法も考えられる。

なお、中小企業が何ら制約されることなく自発的にこのプログラムに参加すべきことは言うまでもない。

瀋陽市の中小企業は市場経済化への対応に追われている段階にあり、「経営」をまだ十分身につけていないと見受けられる。WTO加盟により、いよいよグローバル競争の時代に突入する地元企業にとって、世界標準の「経営」手法の導入は必要不可欠であり、その導入の提案は中小企業に支持されると考えられる。そこで、JICA調査団は「優良企業に“キャッシュフロー経営”を実践させるプログラムの計画と実施」を提案する。

“キャッシュフロー経営”は、企業の自立的発展をめざすものであり、同時に企業のあらゆる側面の改革・改善によってその目標が達成されるものである。つまり、瀋陽市政府が計画している各方面の中小企業支援策が個別中小企業に役立つためには、中小企業の「経営」に实际的に生かされなければならないが、その体系的な経営システムとして“キャッシュフロー経営”が最適であるということである。

なお、既に述べたようにパイロットプロジェクトではインターネット上で中小企業のキャッシュフロー経営導入を支援するシステムを開発し、中小企業の利用に提供している。これは全ての企業に利用可能であり、またこのシステムが提供するツールを企業が自発的に利用する以上の支援が用意されていない点で、優良中小企業育成プログラムのコンセプトとは異なるものである。

9.4.7. 中国の外国企業誘致施策

現状と課題

暗い世界経済の見通しにも拘わらず、中国への外国直接投資は、2001年の最初の5カ月間で前年比17.98%も上昇した。経貿委によると、中国は2000年に続き21.97%アップ、9,421件の外資による企業設立を認可した。アナリストによれば停滞する世界経済にも拘わらず、中国市場への外国投資家の強い関心を表している。

経貿委が行った2001年の外国投資が例年の5%上回るという予想は越されてしまった。この上昇傾向にある投資傾向は中国が1997年の東南アジア通貨危機の否定的影響から解き離されている、と専門家筋は述べている。2000年の緩やかな0.93%伸びの不調も吹き飛ばしてしまった。2001年1月から5月までの外国投資額は、150億USドルに達し、契約額でも42.3%強の259億USドルに達していると経貿委は発表した。経貿委のスタッフは早くから次のように語っている。2001年は世界経済の成長鈍化が投資家を用意深くしているものの、過去3年間の中国経済の急成長と、2001年第1四半期の経済の好業績が外国投資を促進している。

また、中国のWTO加盟の問題で、中国政府の言及が市場での外国投資家の自信を加速させている。中国は1992年を境に、貿易収支の天井が高くなったのは、対中直接投資と技術移転を背景に、中国全体の技術水準が向上したことにより、産業構造も高度化しつつあることもその一因である。1992年から1994年にかけての人民元（対ドル）の下落で、輸出も伸び中国の外貨準備高も順調に増加し、中国に進出した外資系企業全体の貿易収支も、1998年に初めて黒字化した。WTO加盟後、通信、小売分野での一層の対外開放が見込まれる状況を踏まえ、米国企業が1998年から対中直接投資を積極化しているのが目立つ。1998年の米国企業の投資金額（契約ベース）は前年比26%増加した。それに対し日本企業は21%の減少であった。2001年に入ってからアメリカに加えヨーロッパの大企業も大型案件の投資を始め、上述したように外資の参入は急拡大をしている。米中間に解決すべき政治問題はあるものの、米国企業は政経分離、時には政治を上手く利用し、絶えず中国でのシェア拡大による収益増を狙っている。

提言目的

現在中国の優先課題である外国企業誘致促進を金融支援から提言する。

提言内容

(1)外資系企業にも社債発行の道を開くこと。1992年北京ジープの例が僅かにある。

(2)証券市場の整備

外資系企業は従来合弁・合作・独資の「三資企業」だったが、1995年から株式会社形態での外資系企業の設立が可能となった。日系企業が上海取引所に上場し人民元資金の調達に成功した。現在は当局の許可に加え、財務内容などに関する多くの規制がある。これを段階的に緩和する必要がある。

(3)信用保証制度の強化

中国の金融市場では貸し渋りがおきている。この対策はキャッシュフローのノウハウを徹底的に普及させることである。民営企業の発展が奨励されたことから、今後外資が中国の私営企業と合弁会社を設立するケースが増えると予想されるが、その合弁会社の資金調達に際し、中国側の出資者に人民元融資の保証を要求しても中国の金融機関が拒否する可能性もないとは言えない。この問題の解決には、信用保証協会が代行して保証するシステムが欠かせない。

(4)インターバンク取引市場の整備

人民元のインターバンクの取引は、4カ月以内に限定されている。外資系企業の5年間の人民元融資が受けられるようになったが、それを促すためにもインターバンクでの期間の長い取引を認める規制緩和を急ぎ、金融機関の資金調達を多様化させる必要がある。

外資系銀行の中国国内支援の人民元取り扱い業務に関する規制も緩和されなければならない。

現状と課題

銀行救済のために国有企業を多く破産させない現状は理解できるが、破産に代わる企業再生のスキームがないことも事実である。しかし破綻同然の国有企業を放置すればするほど利払い金額の膨らみや資産の劣化など問題が益々深刻化する恐れがある。特に中小企業の場合、大企業のような政府主導による国有企業同士の吸収合併等再編の望みもなければ、デッド・エクイティ・スワップ（中国語：債转股）による財務リストラスキームもないため、八方塞がりの状態である。つまり、破産もできなければ、存続することもできない苦しい状況である。この状況を打開するためには、下記に述べる銀行の一部債務放棄による新生スキームの確立が不可欠である。

スキームは 2000 年 4 月より施行された日本の民事再生法よりヒントを得ている。民事再生法は中小企業の代表的な倒産法だった和議法（1923 年施行）に代わり実施された再建型の倒産手続きであり、その特徴は以下の通りである。

- (1) 事業継続に著しく支障をきたす場合は破綻前でも申請できる
- (2) 債権者だけではなく債務者からも申し立てできる
- (3) 経営者が残ったまま再建できる
- (4) 債務弁済実行を裁判所が監視するため債務履行がうやむやになりにくい

同法施行により、日本の産業界は倒産後にも「出直し」しやすい米国型の倒産法制に近づいた。また、リスクをとってでもベンチャー企業を起こそうという企業家精神を刺激する効果も期待でき、中国においても倒産という法的処理の代替手段として検討に値するものと考えられる。

提言目的

スキームの目的は、経営不振に陥った中小国有企業ないし集体企業を債務のリストラと売却をセットで行うことによって企業形態の転換をはかり、新しい企業として再生させることである。また、企業形態転換は主に産権交易センターを通じた売却とセットで行われるため、中央政府の「摺大放小」政策に合致し、中小企業ガバナンスの強化にもつながる。

提言内容

(1) スキームの適用対象

債務超過、もしくは借り入れ負担が大きく財務状況が悪い国有企業ないし集体企業。

(2) スキームの概要

債権銀行との協議により、債務の一部を免除してもらい、総資産と残りの負債の差を新しい企業の純資産として、それをベースに新たな企業価値を算出しそれを投資家（投資基金、企業および個人）に売却する。その間、当スキームの一環として設立される投資基金(PE)からも出資し、新しい企業の株主として企業経営の監督責任を負う。また、投資基金(PE)からの出資金は当面新しい会社の流動資金としてプールし、その会計処理は投資基金(PE)から売り手に対する負債とする。但し、新しい企業で再び破綻した場合は投資基金(PE)が当該負債を免責できる特例措置が必要である。

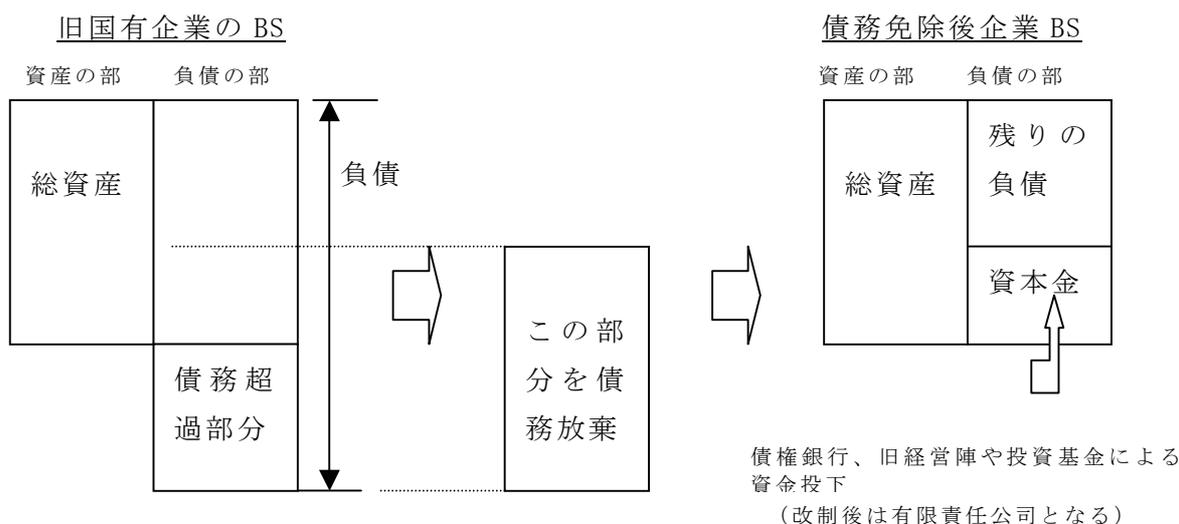


図 9.4.13 国有企業改革スキームのイメージ図

(3) 銀行の一部債務放棄は不可欠

スキームの実施にあたり、主たる債権者である銀行による一部債権放棄は不可欠である。それを実現させるためには、中央政府へスキーム採用の優遇先要請と同時に銀行への説得が必要である。

銀行の一部債務放棄は痛手を負うが、いずれはすべて損失となる債権を債務放棄した部分のみにとどめ、放棄しない部分は回収できるため、トータル的にはプラスになる。一般の商品と同じように、中小国有企業の売却もまずは買い手にとって魅力的で、買いに値する状態までに整理することが大前提である。再生スキ

ームはそのような効果をも持ち合わせている。

但し、運用の統一を図る意味で、債務免除の運用上限、例えば借り入れ総額の30%以内などを決める必要がある。

(4) 再生スキームに係る債務免除総額の試算

瀋陽市産権交易センターの1998年売却リストにあった293社について計算する(表9.4.1)と、全体の債務超過状況を負債率90%程度に債務免除するためには、293社に対して約26億円の処理コストがかかることになる。80%程度では、コストが35.8億元に上昇する。しかし、これはあくまで不良債権を帳簿上で処理するだけの話で、実際の現金支出は伴わない。

表 9.4.1 負債率と債務免除額の関係

293社帳簿総資産	852,965
帳簿負債	739,540
従業員みなし負債(15,000元/1人)	232,824
資産評価による目減り(1割)	85,296
債務超過額	-204,696
負債率100%時の債務免除額	204,696
負債率90%時の債務免除額	-261463
負債率80%時の債務免除額	-358,230

出所：瀋陽市産権交易センター

(5) 国有企業再生支援投資基金(SOE-RBOF, SOE Restructuring Buy-Out Fund)

国有企業再生支援投資基金は、国有企業再生スキームを支援する目的で設計した投資基金(PE)である。当投資基金設立の必要性は以下に示す通りである。

- 中小国有企業再生スキームによって整理した企業に対し、買収意欲があっても買収資金が不足するおそれへの対処
- 新しい企業の経営への関与によって企業ガバナンスの強化がはかれる
- 投資基金(PE)の投資を一時流動資産としてプールすることで新しい企業の流動性がよくなり再建が容易になる。官主導の投資基金(PE)のため、売却側の同意を得やすい

当投資基金による国有企業再生スキームへの係わりは図9.4.14の通りである。まず、買収対象となる債務免除を受けた国有企業の旧経営陣ならびに従業員、または買収意欲のある第三者の企業または個人と当投資基金が共同で「会社法」に基づき、出資者の権利と責任が明確である受け皿会社の有限責任会社を設立する。当該受け皿会社が買収対象となる旧国有企業を国有資産管理局等、旧国有企業の

所有権を持ち、または管理している機関から旧国有企業の所有権を買取る。その買取った旧国有企業と受け皿会社が合併統合して旧国有企業の所有権移転（企業形態の転換および売却）が完了となる。その間、再生支援投資基金以外に、各種政府の補助金や市中銀行に金融支援があればより効果的である。

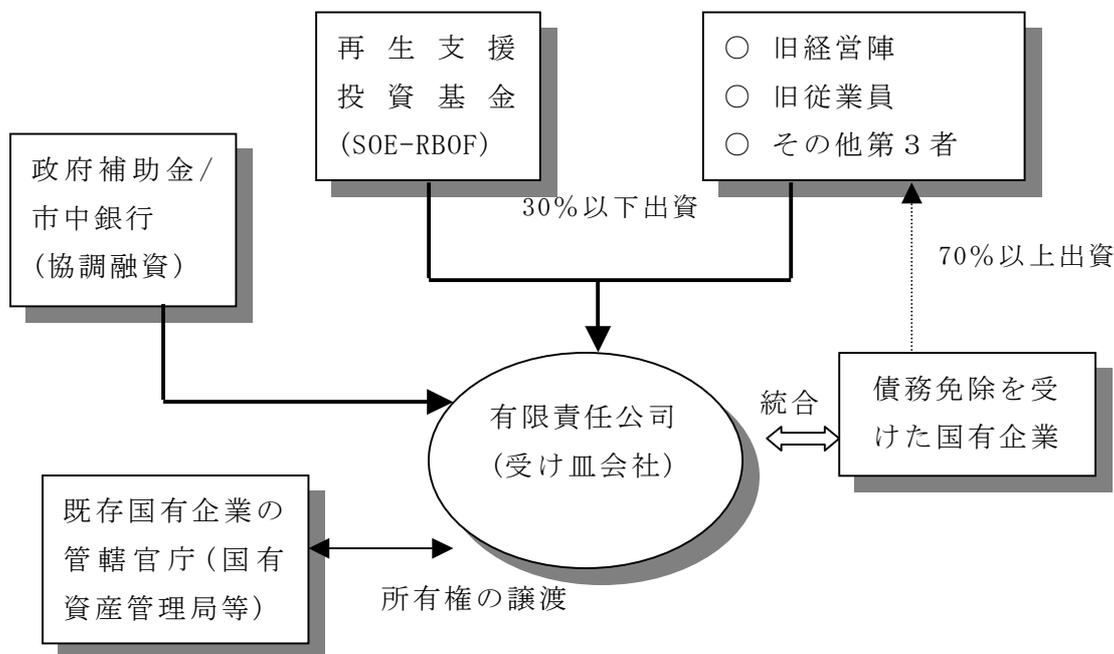


図 9.4.14 国有企業再生支援投資基金の枠組み（イメージ図）

9.5. パイロットプロジェクトの実施結果と提言

パイロットプロジェクト「中小企業向け情報ネットワークサービス」は、マスタープランの中小企業支援システムの構築と育成」および「パートナーシップ活動による中小企業の市場拡大」の2つの施策をパイロット的に実施したもので、8月15日システムは無事終了開通し、パイロットプロジェクトとしての目標はほぼ達成した。

9.5.1. 実施結果

(1) システムの建設

中国側に提供したハードウェア：ネットサーバー、WS、PC5台

ソフトウェア：ワンストップHP作成ソフト、検索エンジン

(2) コンテンツデータの提供

日本テクノマートの技術移転データ 100 件

JETRO 部品、材料交易データ（大連見本市）

中国企業のシーズ・ニーズ情報（アンケート調査により収集） 80 件
調査団報告書の一部

企業アンケート調査結果

企業診断・指導事例集

中小企業ネットワーク活用マニュアル

(3) 企業教育ソフトの作成と HP への掲載

中小企業キャッシュフロー経営支援システムの開発と利用サービスの提供
理論学習・経営分析・計画支援システム用 Web サイト構築
システム運用の技術移転

関連中小企業支援機関、提携銀行との普及活動ネットワーク化

(4) 中国企業へのワンストップホームページの無料提供 企業数 35 社

2001 年末までに 100 社提供達成を目標とする

(5) 中小企業サービスセンターの育成

仲介方法の技術移転：マニュアルの作成とネットへの掲載

FS 手法の技術移転：UNIDO のソフト COMFAR の供与と教育、事例研究

(6) 仲介業務

瀋陽市の中小 100 社へのアンケート実施と合弁・合作ニーズの収集、分析
ネットへの掲載

日本企業の仲介業務

5 件実施中、内 3 件はモデル企業

20 件実施予定

9.5.2. 評価

(1) パイロットプロジェクトの政策提言における役割評価

パイロットプロジェクトは調査団の政策提言の最重要項目を取り上げた。

図 9.5.1 の左側に提言された 7 項目のマスタープランを示しパイロットプロジェクトに関連の大きい項目を実線の矢印で示す。

さらに右側には6項目のアクションプランが示され、これはマスタープランを実施に移すために緊急に必要とするプログラムである。この場合もパイロットプロジェクトに大きな係わりを持つ項目に実線の矢印、間接的に係わるものに点線の矢印で結んだ。

この図から分かるようにパイロットプロジェクトはマスタープランの多くをカバーし、その結果から関連の深いアクションプランが生まれた。言い換えればパイロットプロジェクトの継続・発展が最重要施策となった。このことからパイロットプロジェクトは所期の目的を達したものと考えられる。

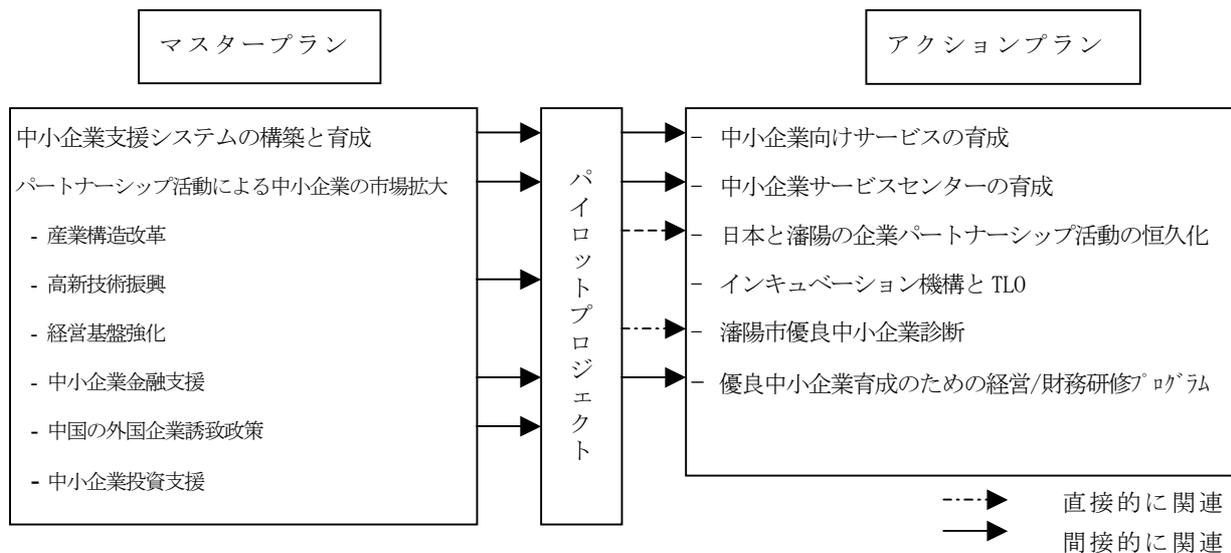


図 9.5.1 政策提言とパイロットプロジェクトの関係

(2) パイロットプロジェクトの有効性

本調査の出発点であった 100 社の訪問診断を委託した民間コンサルタント会社は 2000 年 12 月市政府により瀋陽市中小企業サービスセンターに指定された。

調査団は再度この機関に業務委託しパイロットプロジェクトの仲介機関ならびに中小企業サービスセンターとして育成することになった。

また仲介対象企業の内 3 社はモデル企業 10 社から選ばれた。

このように調査は最初の段階からパイロットプロジェクトにいたるプロセスの中で一貫性と調査全体との関連性を保ち、調査の効率と有効性を高めることができた。この調査の流れを図 9.5.2 に示す。

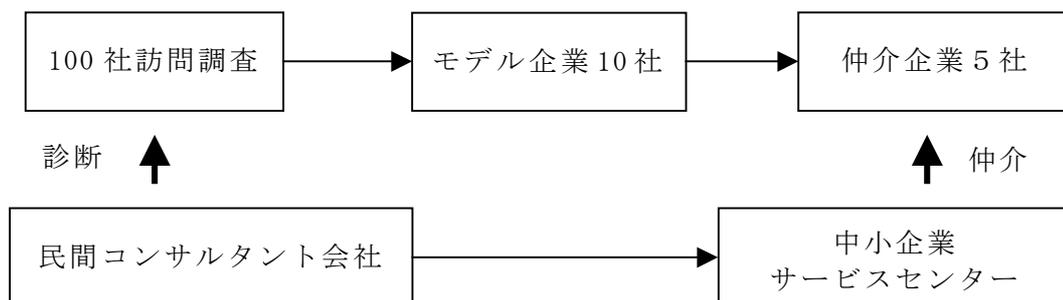


図 9.5.2 調査の流れ（企業診断→パイロットプロジェクト）

9.5.3. 提言

(1) 情報ネットワークの維持

パイロットプロジェクトにより日中合作で構築した情報ネットワークは本来経貿委のネットワークの一部であり、今後は中国側に自動的に運営が継承されると考える。できるだけ他のネットとリンクさせアクセス回数を増やす努力が必要である。

第1段階では瀋陽市内の市政府、区、開発区、工商連、科技委などとのネットとのリンクが優先する。図 9.5.3参照。

(2) パートナーシップ

今後日本とのパートナーシップ活動が課題である。現在でも政府、区、開発区による交易団の日本訪問が実施されているが、より効果を高めるためにはネットによる情報交換などが重要であり、今回建設された情報ネットワークの有効活用を図らなければならない。このためには日本側の受け入れ機関が必要であるが民間系が主力となることが望ましい。また日本側の協力を得るためには情報ネットが遼寧省とリンクされている方が望ましい。しかしリンクのやり方はマーケティングの視点から総合的に検討する必要がある。さらにWTOを視野に入れた検討を行うべきである。

図 9.5.3に示すように日中中小企業の相互アクセスには5段階が考えられる。

- 1) 企業対企業の直接アクセス：相互のホームページなどを見る
- 2) 日中のポータルサイトを活用する
- 3) 自動マッチング：例えばJETROのTTPP
- 4) 会員制の仲介機能を持ったポータルサイトの活用（例えば中小企業を扱う日中の貿易業者が活用する）

5) 公的機関で仲介機能を持った情報ネットワークの活用

本情報ネットワークの立ち上がりには日中パートナーシップ機能が備わっていることが特徴であり、これを維持するための方策が必要である。これを維持発展させるための方策が必要である。日中間のパートナーシップ業務をさらに推進するためには、商談の際に生ずる問題点、例えばニーズ情報の詳細とその背景、企業概要、さらには市場の現状と将来展望などを事前に取り除き商談がスムーズに進展するような環境を整備することが必要である。これらの作業をパートナーシップ・インターフェイスと呼べば、ニーズ・シーズのパートナーシップ・インターフェイスの構築は次のステップで重要な作業項目となる。さらに、日本側の仲介機関を整備充実させることも検討しなければならない。

(3) 中小企業サービスセンターの育成

本調査の究極的目標は瀋陽市に中小企業サービスセンターを建設することである。パイロットプロジェクトにおいては瀋陽市中小企業サービスセンターの中小企業仲介機能の育成に重点を置いた。その1は、調査団が瀋陽市中小企業サービスセンターに委託することにより、瀋陽市の中小企業に対するパートナーシップ希望事項の調査、さらにパートナーシップ・インターフェイスの作成を実施することである。その2は、中小企業サービスセンターの仲介コンサルタントをOJTにて指導育成することである。

さらに、本センターのみでは能力的にも限界があり、区レベルに設置されるサービスセンター、各開発区、工業団地における中小企業サービス支援、科技委生産力促進センター、今後参加が期待される工商連、経営者あるいは製造業組合などによる活動が期待される。このためには中小企業処の主導と調整によって横断的連携によってシステムの構築を図るよう提言する。

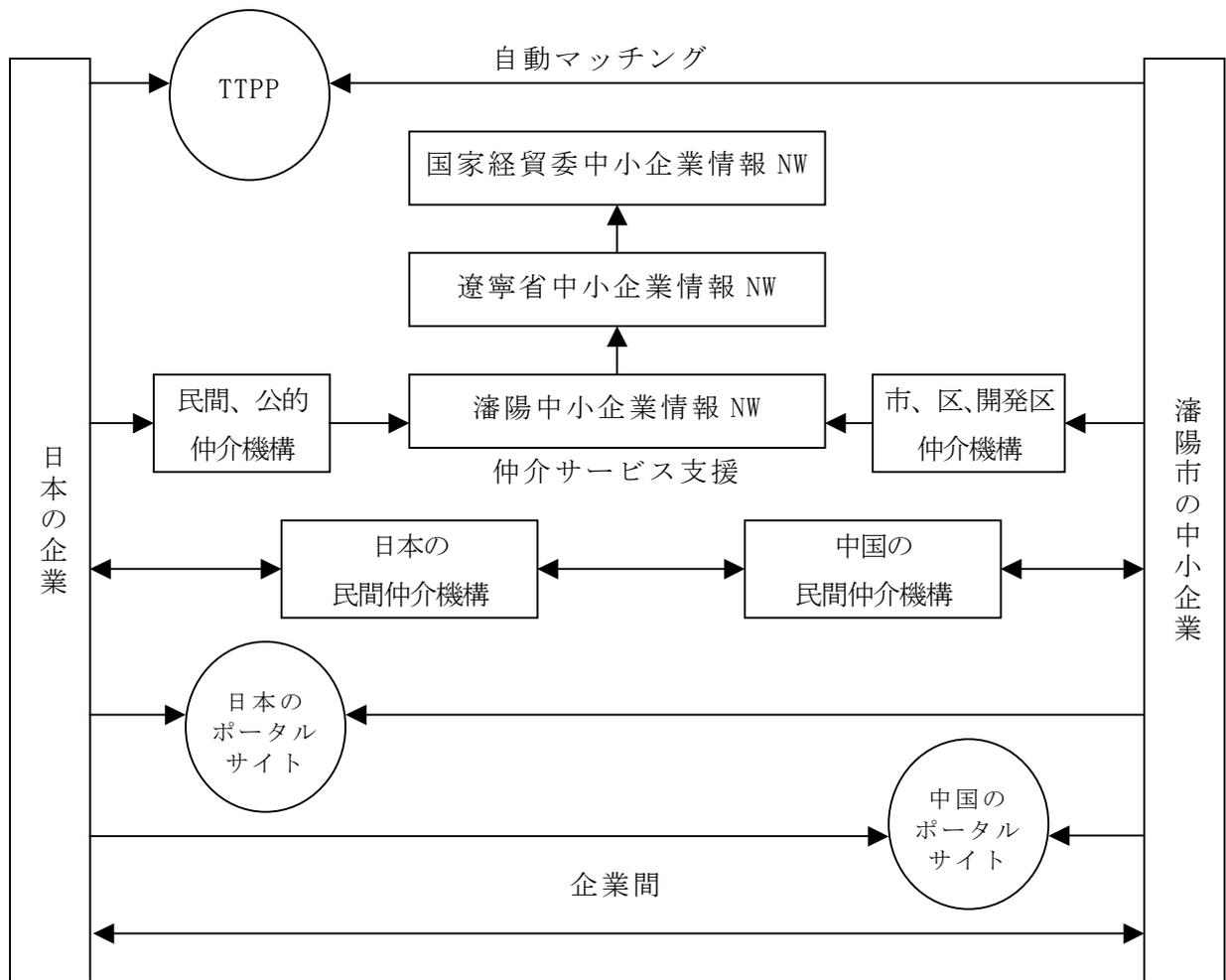


図 9.5.3 日中中小企業のインターネットによるアクセス

9.6. アクションプラン

表 9.6.1 にマスタープランの項目と、各項目の実施計画であるアクションプラン表 9.6.2に示す。

表 9.6.1 提案されたアクションプランの緊急度と実施スケジュール

番号	マスタープラン項目	緊急度	重要度	活動期間				
				2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
1	中小企業支援システムの構築と育成							
1-1	中小企業向け情報ネットワークの強化・拡大	A	A					
1-2	中小企業サービスセンターの育成	A	A					
2	パートナーシップ活動による中小企業の市場拡大							
2-1	日本と瀋陽市企業のパートナーシップ活動の恒久化	A	A					
2-2	工業団地への日系企業の誘致	C	B					
3	産業構造改革（企業の分業化とネットワーク化）							
3-1	裾野産業発展戦略の策定	B	B					
4	高新技术振興							
4-1	インキュベーション機構と TLO（技術移転と企業化）	A	B					
4-2	産業技術研究所の設置	C	A					
5	経営基盤強化							
5-1	瀋陽市中優良企業診断	A	B					
5-2	マーケティングをベースにした中小企業支援策	C	B					
5-3	中小企業経営者訓練モデルセンターの設置運営	C	A					
5-4	中小企業診断士制度を活用した経営管理者の育成	C	B					
5-5	価値変化対応の人材紹介データベースの構築	C	B					
6	中小企業金融支援							
6-1	優良中小企業育成のための経営/財務研修プログラム	A	A					
6-2	信用保証制度の適正化	B	A					
6-3	資金供給チャンネルの増強および長期資金供給	B	A					
6-4	瀋陽市中小企業発展のための資金不足の軽減についての提言	B	B					
7	特定産業セクター発展戦略							
7-1	環境保護産業を対象とした技術開発、創業基金制度等の新設	B	B					

表 9.6.2 個別アクションプラン内容

1-1	中小企業情報ネットワークサービスの強化・拡大				
<p>提言目的</p> <p>(1) 瀋陽市中小企業向け普及・教育</p> <p>(2) 瀋陽市の中小企業の受発信する情報フローを飛躍的に増大させる</p> <p>(3) 国内・海外とのパートナーシップ活動の拡大</p>					
<p>提言内容</p> <p>(1) 中小企業経営者に対する情報化投資の指導</p> <p>(2) 同上のための資金融資斡旋、ハードウェアのリース</p> <p>(3) 専門家の教育・訓練</p> <p>(4) 情報ネットワークによる支援</p> <ul style="list-style-type: none"> - 親睦、コミュニケーション、相互扶助を目的とする組織化を図り、将来は異業種交流や事業開発、eコマースなど目的を持ったグループの形成を目指す - ネットにフォーラムを設置する - 教育・啓蒙のためのフリーソフトを用意する、例えば CAD/CAM - インターネットで簡易経営診断を行う <p>(5) 中小企業による会員制度を作る</p> <p>(6) 国家経貿委が建設中の中国創新技術網とのリンクを計り中小企業支援の輪を広げる</p> <p>(7) 既に国のネットにリンクされている遼寧創新技術網を始め東北3省のネットをリンクさせ、東北3省のマーケットを視野にいれた瀋陽市中小企業の市場拡大、地域開発発展に活用する</p>					
期待される効果	<p>(1) 中小企業の IT 技術レベルアップが図れる</p> <p>(2) 単独では弱体の中小企業が、相互補完し大きな力を発揮できる</p> <p>(3) 中小企業が IT 技術を利用して、自社の事業を拡大・向上させる</p>				
実施にあたり予想される問題点	<p>- 情報サービスセンターの運用維持費捻出</p> <p>- 企業間連携が必要であることの官民の理解が必要</p>				
予算	<p>- 民間に任せるので、公的な予算は少なくすむ</p> <p>- 当初はコーディネーター機能を行政が果たすので、立ち上がりは予算とスタッフ、施設が必要となる</p>				
スケジュール	短期	中期	長期	主な実施機関	情報サービスセンター、工商連
		○	○		
<p>提言の根拠</p> <p>2000年9月瀋陽市経貿委と中国吉通瀋陽分公司が「瀋陽市企業信息网」を開通したがリンクなどを含めた加入企業は300社を数える。このサイトは企業リスト、輸出商品、製品紹介、供給情報、企業データベース、事業パートナー募集を行っている。</p> <p>一方日本では中小製造業のための情報ネットワークがある。その「NCネットワーク」は1998年に町工場の30代から40代の数人の若い経営者や後継者が集まって自発的に作ったインターネット利用のポータルサイトである。日本最初の町工場の人たちによる、町工場のための、町工場に役立つ情報を立ち上げている。2001年7月現在登録数8,500、従業員数321,000人で会費無料である。ここに参加している企業は従来の従属的な下請け企業から脱皮して、新しいビジネスを生み出し、不況にあえぐ中小企業界にあって活躍している。この状況と瀋陽市の中小企業との直接比較はできないが、中小企業が中小企業のための自分のネットワークを育て上げて行くことは共通した目標であると思う。またこの有用なツールを利用しないことは大きな機会損失である。</p>					

具体的実施の方策

(1) パイロットプロジェクトで提案した業務の実施

ホームページの無料提供はパイロットプロジェクト期間中に約 30 社実施した。当初目標の 100 社を達成する。瀋陽市には既に HP を持っている企業が多いが良く調査の上指導すべき企業を選定する。中小企業ネットワークが提供するワンストップホームページの利点（製作・保守の容易さ、検索機能の同時提供）を十分にアピールする。

(2) 中小企業への IT 教育

1) ネットの活用

中小企業の IT 活用の方策は次の 3 点に要約される

第 1 段階 現状のビジネスへの活用

マーケティング、販売、流通、調達、購買の効率向上（費用の節減と販路拡大）

第 2 段階 ビジネス改革と創業への活用

政府、開発区が情報提供、ワンストップサービス、相談室機能の 3 つの分野で中小企業を積極的に支援する。その他投資、金融、TLO など。

第 3 段階 ネットワークビジネスへの活用

中小企業の会員制を作る：入会費、年会費は無料

フォーラムの設定：会員の意見交換からネットづくりを始める

企業のシーズ・ニーズの情報交換

2) IT 教育

IT 技術の活用は 21 世紀の企業生き残りの必要条件であり、中小企業が大企業に対抗できる有力なツールであるという認識から教育を考える。教育には極力インターネットを活用する。

- 経営者、管理者教育
- 成功事例集のネットへの掲載
- 企業内 IT 専門家の教育
- CAD、CAM、EDI などソフトの無料ダウンロード機能の提供

3) IT 機器購入支援

- 技術支援
- 資金援助

(3) 瀋陽市内におけるリンクの拡大

既存のネットあるいは各企業の HP のリンク化を計る。

(4) 瀋陽市外とのリンク

1) 経貿委系を国、省、市のレベルでさらに使いやすくリンクさせる

2) 市だけでなく、遼寧省、あるいは東北 3 省とリンクしたほうが海外からの支援が受けやすい。

1-2	中小企業サービスセンターの育成				
<p>提言目的</p> <p>(1) 中小企業直接支援能力の強化</p> <p>(2) 中小企業間接支援すなわち仲介支援能力の強化</p> <p>(3) 中小企業サービスセンター自主発展性の基盤を作る</p>					
<p>提言内容</p> <p>第1段階：パイロットプロジェクト</p> <p>(1) 仲介機能の技術導入</p> <p>(2) FS能力を持つための技術導入</p> <p>(3) 市内その他の中小企業サービスグループの調整</p> <p>第2段階：JICA調査団終了後の維持発展活動</p> <p>(1) 独立採算制により組織を維持発展させる</p> <p>(2) 経貿委中小企業処の主導と調整によって市内の区中小企業サービスセンターと開発区との協業を発展させる。</p>					
期待される効果	<p>(1) 民間ベースで市場経済に適した恒久的な中小企業サービスセンターが誕生する</p> <p>(2) 今後設立される市内の他の公的、民間の中小企業サービスセンターおよび既存の民間コンサルタント会社の活性化に影響を与える</p> <p>(3) 中小企業支援の内、企業診断、企業経営改善、マーケティング、仲介支援分野での瀋陽市におけるコンサルタント活動が活性化する</p>				
実施にあたり予想される問題点	<p>- 独立採算のための収入の確保</p> <p>- 顧客の開拓</p>				
予算	<p>- 瀋陽市中小企業サービスセンターの自活の道を考える</p> <p>- 区レベル、開発区などは自らの資金調達が可能だが、公益団体は自活を選ぶように提言する。</p>				
スケジュール	短期	中期	長期	主な実施機関	既存の工業団地管理機関 各政府所轄部門
	○	○	○		
<p>提言の根拠</p> <p>国家経貿委は各都市に中小企業サービスセンターの設立を指示し、瀋陽市では2000年12月に初めて設立された。この機関はもともと英国のDFIDの援助を受けてきた民間コンサルタント会社が母体となっている公益法人である。</p> <p>調査団はまずこの機関に対し次のような技術移転を行ってきた。</p> <p>(1) 第1次現地調査において経貿委の選んだ100社の企業調査と調査団の診断に同行して企業診断技術を習得した。</p> <p>(2) パイロットプロジェクトにおいて次の技術移転を行った。UNIDOの開発した工業FS(Feasibility Study)のためのソフトCOMFARを用い仲介案件を事例に手法を指導した。モデル企業などを対象としたパートナーシップ活動に参加させ、OJTによって仲介の手法を指導し、仲介マニュアルを作成させた。瀋陽市政府情報センターと合作で建設した「中小企業向けネットワーク」のコンテンツの掲載、特に中国側の日本とのパートナーシップニーズ発掘のための企業アンケート作成、回収、分析を依頼した。</p>					

具体的実施の方策

(1) 瀋陽市中小企業サービスセンター育成の方策

1) 政府の支援

企業に対しては半官半民であることが望ましい。調査団の経験から学んだことは企業によっては政府の機関では受け付けないところがある。これは政府の管理を受けたくないためである。一方民間であると企業にアクセスできないこともある。現在中国ではまだ民間コンサルタントが中小企業を相手に自立できるだけの収入を挙げることは難しい。したがって政府ができるだけこの機関に発注の機会を与え育成する。3年間など期間を限って実施する。

2) 収入源

a) DFID の援助は段階的に打ち切られ、2000 年度は 30%、2001 年度 70%、2002 年度 100%を自力で稼がなければならない。

仲介支援：パイロットプロジェクトにおいて技術移転を行った FS などの専門的技術によって仲介収入を挙げることを計る。

直接支援：中小企業を対象にした場合生産診断が重要で、この分野の経験と研鑽を積む必要がある。できるだけ JICA の研修に参加することを心がける。例えば国別、テーマ別日本研修、天津研修センターでのプログラム、および科技委生産力促進センターとの協業を行うことを推奨する。

収入をあげるため当初は顧客を中小企業に限定しない。

b) 通訳、翻訳業

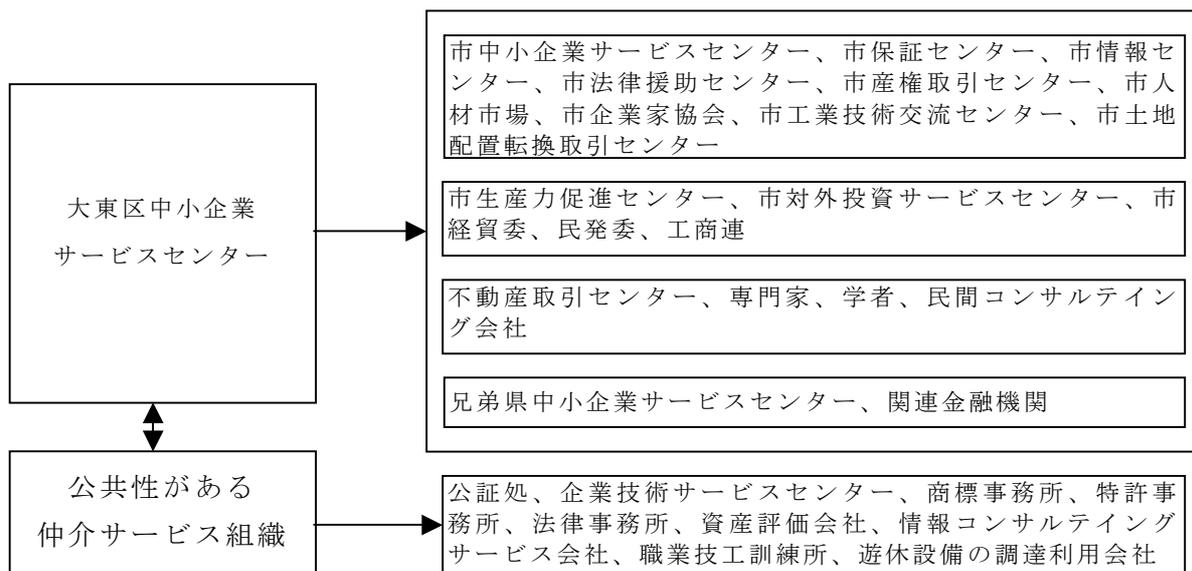
通訳、翻訳は重要な仲介業務であり情報の収集手段となる。日本では民間コンサルタント会社は収入源としている。WTO 加盟により国際パートナーシップ活動の増加による英語、ドイツ語、韓国語、日本語による通訳、翻訳業務は重要となり、かつ高品質のサービス内容が要求される。

(2) 開発区の中企業支援

既に大東区には上園という中企業で高技術指向の開発区があり、国家レベルの指定を受けている。経済技術開発区、高技術開発区は外国の大手企業を誘致しており、ワンストップサービスなど完備されている。これからは中企業に適した投資環境を整備し、開発区本部に中企業専門の支援機関を設置する。

(3) 区レベルの中企業支援センターの整備

既に主要な区で設立の準備に入っている。1例として大東区は次のような構想を持っている。



2-1	日本と瀋陽市の企業パートナーシップ活動の恒久化				
<p>提言目的</p> <p>本パイロットプロジェクトの成果で得られた中小企業向け情報ネットワークの恒久的維持・発展。本システムによってパイロット的に開始された日中パートナーシップ活動の維持・発展。</p>					
<p>提言内容</p> <p>(1)日本側、中国側に担当部署を設定する</p> <p>(2)既存の国際交流ネットとのリンク</p> <p>(3)本システムを利用した新しい機能を開発</p> <p>例えば TLO のための情報交流、ボーダーレスコラボレーション、中小企業誘致の環境整備</p>					
期待される効果	<p>(1)民間ベースで市場経済に適した恒久的な中小企業サービスセンターが誕生する</p> <p>(2)今後設立される市内の他の公的、民間の中小企業サービスセンターおよび既存の民間コンサルタント会社の活性化に影響を与える</p> <p>(3)中小企業支援の内、企業診断、企業経営改善、マーケティング、仲介支援分野での瀋陽市におけるコンサルタント活動が活性化する</p> <p>(4)日中経済交流の促進</p> <p>(5)日本の対中投資環境整備</p>				
実施にあたり予想される問題点	関連政府機関（市・区・県レベル、開発区等）調査が必要になる				
予算	<p>- 現在市政府は日中合弁・合作を推進しており、政府の支援を期待する</p> <p>- 公益法人、民間必要経費は仲介料、コンサルタント料を資金源とする</p>				
スケジュール	短期	中期	長期	主な実施機関	国・市・区・県レベルの政府所轄部門 日中の公的または民間仲介機関 既存の工業団地管理会社
<p>提言の根拠</p> <p>「中小企業向け情報ネットワークサービス」は瀋陽市の経貿委の企業向けネットワークに組み入れられる。（中国技術創新瀋陽網：http://www.sysjm.com）</p> <p>このため中小企業情報ネットワークはこの一環として維持されるものであるが、日中パートナーシップ活動の継続には運営担当部署を設定しなければならない。</p> <p>日本には仲介機能を持った JETRO の TTPP ネット、その他英文で対応できるネットもある。日本最大の製造業による NC ネットは今後海外との交流を開発するよう期待される。</p>					

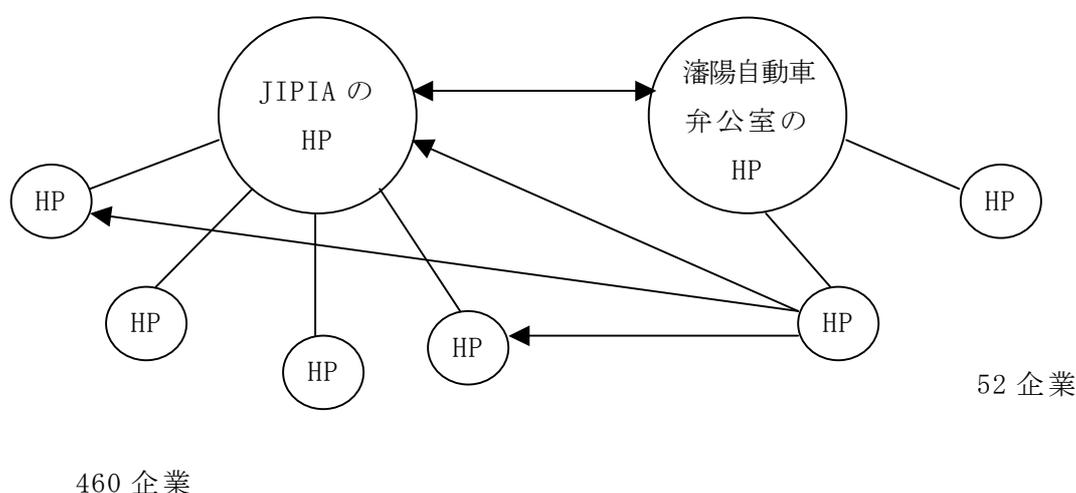
具体的実施の方策

原則として今後は民間団体の交流によって関係を維持する。

- (1) 中国政府主導で中小企業団体を結成しインターネットを活用して企業対企業のパートナーシップに展開する。

以下は既に調査団が提言し実行に移そうとしている事例で、他の分野にも応用できる。即ち瀋陽自動車弁公室は瀋陽市の 52 の自動車部品メーカーを紹介する HP を持っており、また殆どの企業は各自の HP を持っている。一方日本自動車部品工業会 (JAPIA) も会員 460 社の紹介 HP を持っており、会員に HP で瀋陽自動車弁公室の URL を知らせてある。瀋陽市の企業は JAPIA の HP からパートナー候補の概要を知ることができ、かつ該当企業の HP からさらに詳細な情報が得られる。

このように日本、中国には多くのポータルサイトがあり、うまく活用すれば、瀋陽市政府、市開発区、企業組合 (今後結成する) の主導で日中パートナーシップ活動の発展が可能である。



- (2) 瀋陽市代表の日本駐在あるいは委託契約

現在でも 1 名駐在しているがさらに強化する。交流が活性化するまでの数年間重点的に活動するだけでも効果がある。あるいは中国系民間コンサルタント会社と市政府が契約する。IT 活用だけでは限界がある。

- (3) 瀋陽市政府が日本の公的機関を積極的に活用する

パイロットプロジェクトに協力した JETRO、日本テクノマートの今後の中国における活動を積極的に活用する。

- (4) 仲介のための人材活用と育成

仲介に必要なことは信頼できる人と語学力によるコミュニケーションが重要な要素である。日本留学経験者の活用は最も実現性が高い。

- 1) 帰国または在日中国人の活用

上海、北京には帰国留学生の起業家が活躍しており、日本語の機関紙を発行している。民間ベースで活動し政府の補助は受けていない。また在日中国人にも仲介ビジネスマンが活躍している。瀋陽市でもこのような自主的活動ができるような政府の奨励が必要である。

- 2) 瀋陽市の大学の日本語学科卒業生に日中ビジネス仲介翻訳、通訳育成を計る。

例えば翻訳センターを作る。これは日本語に限らず韓国、ドイツ、英語など幅広い能力を持たせる。このような知的産業は IT 産業を支える。

2-2	工業団地への日系企業の誘致				
<p>提言目的</p> <p>(1)既存の工業開発区に中小企業を誘致し産業集積化を図る</p> <p>(2)中小企業の下請けビジネスを拡大する</p> <p>(3)海外の特に日本の優れた中小企業を誘致し開発区を発展させる</p>					
<p>提言内容</p> <p>(1)中小企業誘致の環境整備</p> <p>(2)日米組立メーカーへの部品供給のため日本の中小企業を誘致</p>					
期待される効果	<p>(1)中小企業の製造技術、経営ノウハウの集積</p> <p>(2)モデル開発区建設による他の開発区への波及</p>				
実施にあたり予想される問題点	<p>ある程度の初期投資例えば貸し工場</p> <p>日本企業にとってのメリット</p>				
予算	仲介機関が負担する				
スケジュール	短期	中期	長期	主な実施 機関	- 既存の工業団地管理会社 - 国・市・区・県レベルの政府所轄部門
	○	○	○		
<p>提言の根拠</p> <p>本計画は主として中国側からの以下の要請による。</p> <p>(1)経済技術開発区への誘致 調査団が提言する3つの産業振興策 1)自動車部品産業、2)製造産業、3)メカトロ技術を核としたIT産業について日系中小企業を誘致する。</p> <p>(2)瀋陽市の自動車部品産業の誘致にかかるオートパークへの日系中小企業の誘致</p> <p>(3)大東区の中小企業工業団地への誘致。この開発区には中小企業への支援や優遇措置が法律で拡大されたものの、中小企業の能力を超えた措置例えば輸出入業務その他の窓口が全部完備されている。つまりワンストップサービス機能。</p>					

3-1	裾野産業発展戦略の策定			
提言目的 (1)既存の工業開発区に中小企業を誘致し産業集積化を図る (2)中小企業の下請けビジネスを拡大する				
提言内容				
1.	国営企業で付加価値のある自社生産部品の調査		部品リストの作成	
2.	上記以外の部品のリストアップ (機械加工、プレス、板金溶接、金型、プラスチック成形、ダイキャスト)		国営企業の加工状況 および部品の調査	加工状況、 加工設備、 製造価格、 仕様
3.	国営企業従業員の独立指向のある人材の募集 一般から事業を行う意向のある人材、企業募集		国営企業の外注部品のリストアップ 加工設備の評価 外注価格	
4.	企業経営の基本教育 技術教育 設備の無償貸与(国営企業の設備)		事業計画の検討 事業計画に必要な教育、資金貸与 自己発展指向の教育	
5.	外注加工中小企業の育成 (多種小ロット生産、顧客指向) (自主的な企業、顧客開拓) (将来の新規商品開発も対象に中小企業ネットワーク)		貸し工場の準備、国営企業の工場 内貸し工場 スタート時は国営企業からの仕事を確保 国営企業の紹介情報ネットワーク による顧客開拓 経営支援(経営、技術、資金) 新鋭設備導入資金支援	
期待される効果	(1) 中小企業の製造技術、経営ノウハウの集積 (2) モデル開発区建設による他の開発区への波及			
実施にあたり予想される問題点	長期プロジェクトとして政府の予算を計上する。			
予算	費用は主として行政部門の人件費であり、経常費を当てる			
スケジュール	短期	中期	長期	主な実施 機関 - 既存の工業団地管理会社 - 経貿委技術改造処 - その他国・市・区・県レベルの政府 所轄部門
	○	○	○	
提言の根拠 瀋陽市には近年海外有力企業の投資が行われ組立産業が発展しているが、これらの企業が瀋陽市の部品メーカーから購入する部品の比率が少ない。この原因としては品質または価格競争力において中国の他の地区に劣っているためである。 瀋陽市には伝統的に機械産業を支える基盤産業を持っている。しかし従来国有企業、大企業が優遇されてきた。国有企業のリストラ、民営化の手段として大企業の分割が行われたが、技術集積が行われず弱体化している。したがって産業政策によって中小企業の技術改造、産業構造改革によって潜在ポテンシャルを高める。				

4-1	インキュベーション機構と TLO（技術移転と企業化）				
<p>提言目的</p> <p>(1) ベンチャーによる新産業の創出</p> <p>(2) 既存企業の経営革新（第2創業）</p> <p>(3) 企業の自主的革新活動の促進</p>					
<p>提言内容</p> <p>(1) ベンチャー、経営革新支援のための金融、税制、情報、経営、技術等の総合的施策の構築</p> <p>(2) 経営支援策としては、経営革新計画設定システムの開発と企業への適用、コンサルティング</p> <p>(3) 企業の自主的な経営革新計画の策定と行政への提出</p> <p>(4) 行政の革新計画の審査と承認、そのフォローアップ</p> <p>(5) ベンチャーセミナー、計画セミナーなどの開催、交流の場の提供</p>					
期待される効果	<p>(1) ベンチャー企業の創出</p> <p>(2) 既存企業の開発型企業への体質転換</p> <p>(3) 産業界全体の活性化、国際競争力の向上</p> <p>(4) 関連機関の活用、資源の重点配分</p>				
実施にあたり予想される問題点	<p>(1) 未経験なため、ベンチャー企業育成のリスクへの不安</p> <p>(2) 一部の企業のみ優遇するという声起きる</p> <p>(3) 予算、スタッフをどうするか</p>				
予算	融資、税制も含めると大きくなるが可能な限り現在進行中のプロジェクトの範囲で実施				
スケジュール	短期	中期	長期	主な実施機関	既存の機関、開発区、研究所、大学などのインキュベーションセンター
	○	○	○		
<p>提言の根拠</p> <p>米国、日本はじめ各国共通の産業政策である。国際競争力をつけること、IT等の技術革新の対応を図ることが目的である。</p> <p>ポイントは経営革新計画を設定させることである。意欲のある企業を行政で選別して、支援しようとするものである。従来のように広く浅くでなく、支援予算を重点的に配分するものである。経営革新がハイテクとは限らず伝統技術の高度化も対象とする。</p> <p>日本では経営革新計画が現在の中小企業施策の目玉であり、具体的な手法と事例があり、そのノウハウを提供できる。</p> <p>現状ではベンチャー企業支援は政府が行っており瀋陽市には3つのベンチャーキャピタルが存在する。ただし本提案はベンチャーキャピタルの一手手前の TLO 育成を目的としており瀋陽市政府の考えと一致するものである。</p>					

具体的実施の方策

瀋陽市では TLO に関する活動はかなり活発であるがさらに成果を挙げるために下記に示す TLO 活動の産業化支援項目のうち、網掛けした項目について提言を述べる。

(1) 情報ネットワークによる海外への紹介

瀋陽市内あるいは在外中国人学者招聘による交流・交易会、主要研究所の展示会など活動は盛んである。今後は日本を含めた国際交流によるビジネスチャンス拡大を図る。このためには交易会に先立ってネットを活用した事前準備段階が必要である。今回建設した中小企業向けネットワークに掲載されている日本テクノマート、JETRO のデータに相当する中国の情報を整備し、中国側から積極的な発信を速やかに行う必要がある。何となれば瀋陽市のこのネットワークは他地区で関心を持っている民間企業に遅れを取ってはならない。

(2) 技術交流・交易の国際化

政府あるいは民間団体による交流を行う。学会の国際会議の活用。

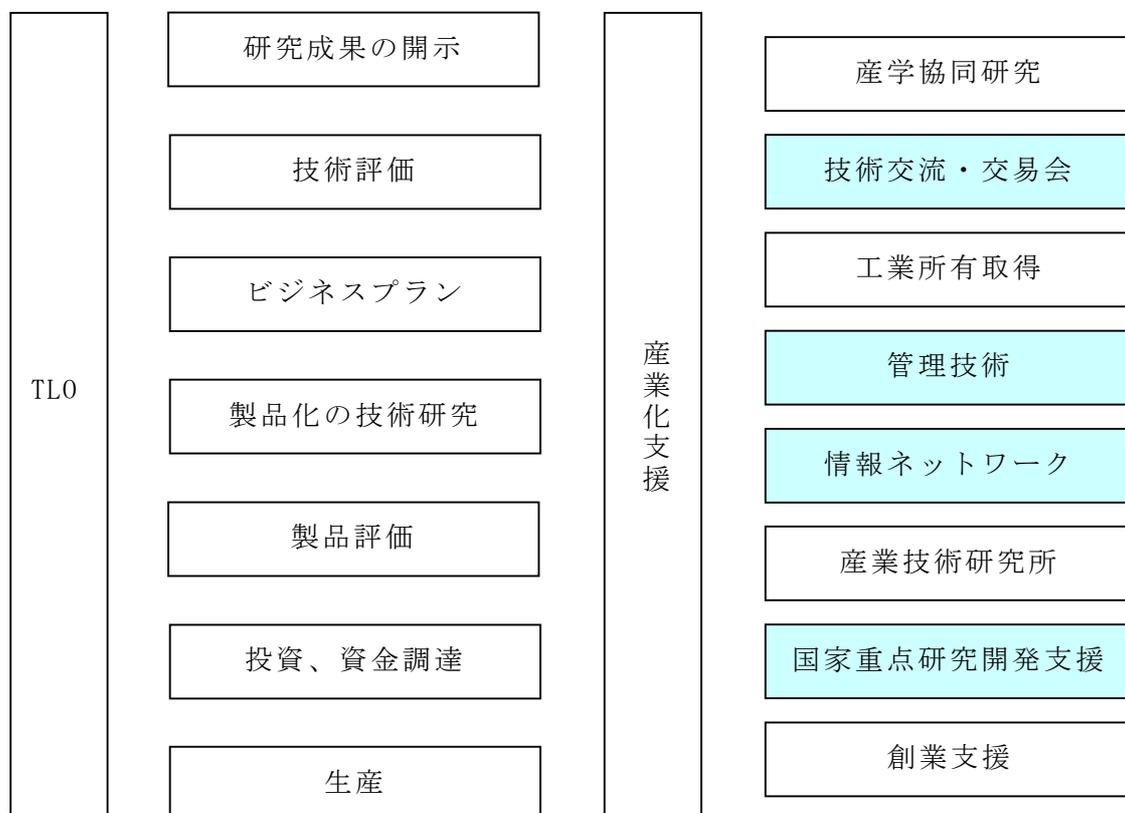
日本の事例としてビットバレー (<http://www.bitvalley.org/>) は東京にあるネットベンチャーコミュニティーで 1,500 人の中小企業会員からなる。このような民間ベースで特に若手企業家の活性化に有効である。

その他異業種交流会も情報の交換とビジネスチャンスの創出の機会を生み出すことができる。

(3) 取り上げるテーマ

現状ではハイリスク・リターン of VB は中国の VC 環境から時期尚早で、伝統産業へのハイテク技術の応用、中国オリジナルな分野（製薬、素材）、コンピュータソフトの分野からテーマを探す。

産業化技術のレベルアップは別のアクションプランで提言を行っている。

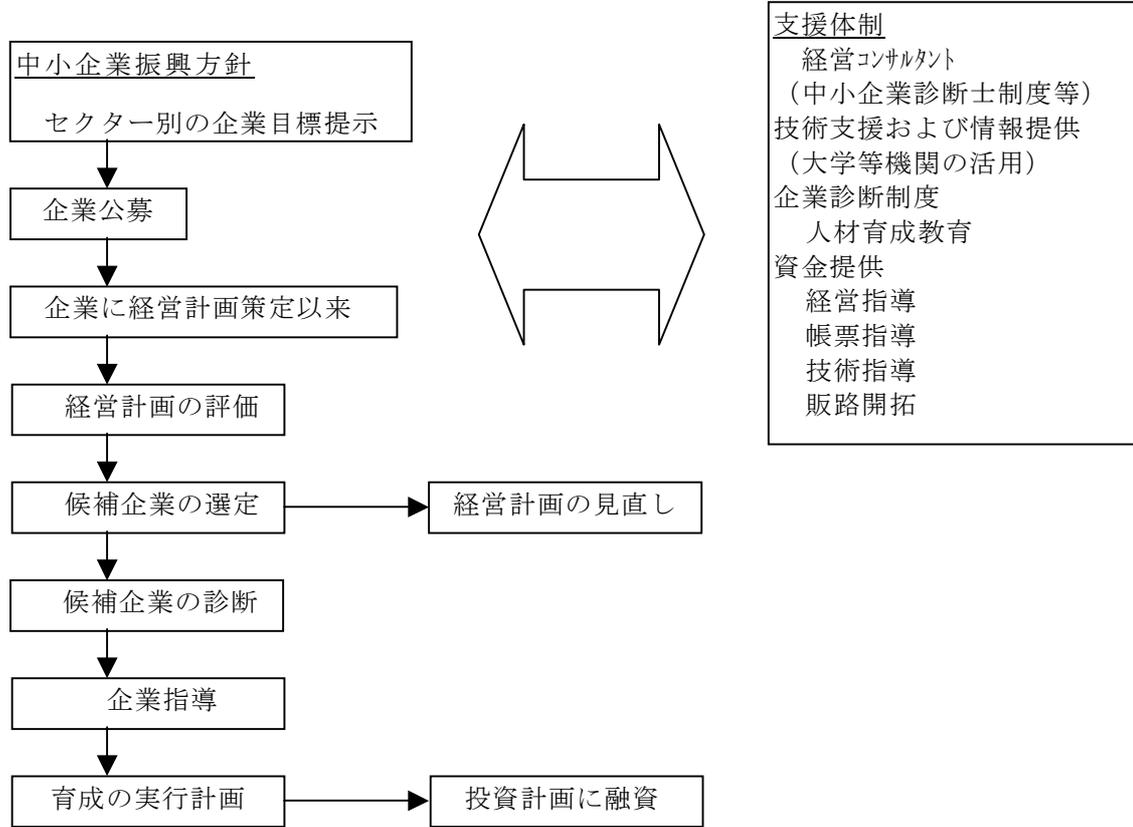


4-2	産業技術研究所の設置				
<p>提言目的</p> <p>(1) 中小企業の技術水準の向上、製品開発の支援 (2) 技術開発、製品開発について産官学の連携の促進 (3) 業種別の技術開発の深化、データベースの構築 (4) 研究所を中心とする総合的な中小企業の技術支援の展開</p>					
<p>提言内容</p> <p>(1) 市の機関として技術開発研究所を設置し、これを核として中小企業の技術支援を行う。既存の研究所を改組、また第3セクター方式の組織でもよい。市で研究中の「中小企業向け製品開発実験基地」の構想に近いものである。 (2) 業務内容：中小企業者の技術相談、専門家の派遣、開発テーマの設定、各研究機関との連携、共同研究、講習会、受託試験、検査、情報提供 (3) 生産性測定 (4) 消費者のための商品評価試験 (5) 中小企業向け特許の取得、特許の流通、事業化支援、技術交流、展示会など開発から事業化までの支援も行う。</p>					
期待される効果		<p>(1) 中小企業の技術開発の促進 (2) 技術支援に向けて関連組織の統合、重点化 (3) 技術データベースの蓄積</p>			
実施にあたり予想される問題点		<p>(1) 既存組織との関係 (2) 予算および人材、場所、施設 (3) 事業内容の絞込み</p>			
予算		事業内容により段階的に投資を行う。できるだけ既存の建物などを利用し予算を減らす。可能であれば市政府も費用を負担する			
スケジュール		短期	中期	長期	<p>主な実施機関</p> <p>科技委は独自のものを持っているので、経貿委中心に行うことになる。機械、電子など産業セクター別に作ることも考えられる。</p>
			○		
<p>提言の根拠</p> <p>100社の企業調査、診断結果から瀋陽市の殆どすべての中小企業は技術開発、製品開発を行うための資金人材を持っていない。また瀋陽市には100以上の専門技術研究所があるが研究成果の産業化がネックとなっている。</p> <p>本センターは市の産業発展の戦略的事業を研究実施する期間であるが合わせて事業者が身近に相談でき、活用できるサービス機関の役割も果たす。経営支援センターと並ぶ技術支援センターである。</p> <p>日本では東京都や神奈川県に産業技術研究所のモデルがある。</p>					

5-1	瀋陽市優良中小企業診断				
提言目的 (1)企業が自主的な経営を行える企業の育成 (2)外資から魅力があると評価される企業の育成					
提言内容 (1)中小企業振興方針 セクター別の企業目標の提示、業界情報の提供 (2)企業診断のプロセス 1)企業公募、2)候補企業の選定、3)企業診断・評価、4)企業支援：技術、融資斡旋					
期待される効果	(1)優良企業の一層の発展 (2)努力すれば生き残れる企業の救援				
実施にあたり予想される問題点	診断・指導を行う政府職員、民間コンサルタントの確保（量と質）				
予算	比較的少ない物的よりも人的原資が必要。政府の予算の確保が必要。				
スケジュール	短期	中期	長期	主な実施機関	中小企業処、中小企業サービスセンター（経貿委、科技部、工商連）、現地コンサルタント会社、国際協力支援機関
	○	○			
提言の根拠 <p>瀋陽市の中小企業の基本的な問題点は世界レベル企業の実態の認識が無く、このために経営方針・目標が明確でないために全ての部門に停滞が生じていると考える。今回の訪問調査企業、あるいはモデル企業の一部には今後指導を継続すれば、有望な企業もある。公募すれば他にもこのような企業を発掘することは可能である。</p> <p>本プロジェクトは経営が悪く回復の見込めない企業は淘汰し、優良企業を牽引役にして中小企業の活性化を図るものである。瀋陽市は優良企業といえども国際レベルから見ると改善の余地が多い。</p> <p>企業の指導改善は極めて重要で、市場の急速な変化に耐えうるフレキシブル生産方式の導入が肝要である。このためには若干の日本専門家の指導は有効である。</p> <p>本プロジェクトは欧州の周辺国例えばポルトガル、北アフリカ諸国がEUに加盟するための産業レベルアップのため導入した国家プロジェクトを参考にした。調査団はこのプロジェクトを支援した経験を基に提言した。</p>					

具体的実施の方策

プロジェクトの概念と進め方



- (1) 推進事務局を設置する
例えば2年間というように中小企業処が別途プロジェクト期間を時限的に新たに設置する。
- (2) 企業は公募し評価の上、選定する
評価の目処は優良企業または若干の支援で優良となり得る企業とする。
- (3) 企業は診断費用の負担をする
- (4) 資金援助は投資額の一部とし、政府の負担は主として技術援助費用とする。
以下にその一例を提案する。
技術援助 (企業診断、セミナー参加費用) 政府の負担 70%、企業の負担 30%
投資 (近代化設備投資) 政府の負担 30%、企業の負担 70%
- (5) 企業診断、指導は市内民間コンサルタント会社を活用する。
必要あれば少人数の外国専門家(日本も含む)を使う。指導内容は上記の図を参照。

5-2	マーケティングをベースにした中小企業育成支援策				
提言目的 中小企業の経営目標を明確にし、セクター別の中小企業の発展を図る					
提言内容					
市中小企業処中心 にセクター別の部 品の調査	調査内容				
	外資企業、国営大企業を対象にする。私営企業でも大規模で発注元に成り得る企業も対象とする。		部品リストの作成	仕様、数量、現状の製作部門、購入先の区分、企業の方針	
↓					
瀋陽市中小企業育成方針	調査資料を基に育成する中小企業規模、企業数、マーケットサイズの絵を描く				
↓					
瀋陽市中小企業の調査	部品別に中小企業の調査	企業数、規模、設備、技術力、不足資源の現状把握、製品のベンチマーキング			
↓					
具体的な中小企業育成計画	年度別育成計画 業種、企業数、仕事量の目標設定	技術支援、経営支援、予算化			
期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> - 特に彼我の比較により自社の位置付けを確認し優位性を産出する中小企業を育成する - 中小企業の経営目標が明確に成り中小企業の受注量の確保と域外に出ている仕事の獲得 				
実施にあたり予想される問題点	業界調査、中小企業製品および生産条件調査提案を行う政府職員、民間コンサルタントの確保（量と質）、縦割り役所の縄張り意識				
予算	<ul style="list-style-type: none"> - 比較的少ない物的よりも人的原資が必要 - 政府の予算の確保が必要 				
スケジュール	短期	中期	長期	主な実施 機関	中小企業処、中小企業サービスセンター（経貿委、科技部、工商連）、各弁公室、現地コンサルタント会社、国際協力支援機関
	○	○			
提言の根拠					
<p>瀋陽市の中小企業は計画経済から市場経済への転換が十分実行に移されていない。このため中小企業は市場の要求、マーケット動向、成長セクターのニーズが把握できない。これは企業の</p> <p>(1)市場、商品評価能力</p> <p>(2)製品開発能力</p> <p>(3)市場変化への企業対応力</p> <p>の弱体による。したがってマーケティングに重点をおいた中小企業育成が有効であると思う。</p>					

5-3	中小企業経営者訓練モデルセンターの設置運営				
提言目的					
(1) 中小企業経営者育成専門の訓練モデルセンターを設置し、人材育成の柱とする (2) 同所を中小企業診断士養成および企業経営者と管理者の教育訓練の基地にする (3) 同センターを将来的に発展させて中小企業専門の大学校の設立に結びつける (4) 中小企業診断士の受験予備校や人材訓練も受託指導する民営の教育機関を増やす					
提言内容					
(1) 当モデルセンターを経貿委の経済管理幹部訓練センター内に新たに設ける (2) 同センター内に中小企業診断士養成コースも設け、養成のモデルケースとする (3) 同センターの受講コースは多忙な経営者を考慮して、土日や夜間の班も設ける (4) 中小企業の教育ニーズも調査し、経営者や管理者の訓練をニーズに合わせて実施 (5) 経営の事例問題解決を目的としたグループ・ディスカッション形式も採用する (6) モデル訓練センターの運営を民間企業に次第に委託し、民営の教育機関を増やす					
期待される効果		(1) 同センターは、当初1～2年で中小企業診断士を効率的に養成し、養成指導者を社会に輩出し、診断士制度の確立に貢献する。 (2) 上記と同時並行で民営、国有を問わず中小企業の経営者や管理者に対して、教育ニーズに合った訓練を行い、経営改善に貢献。			
実施にあたり予想される問題点		当センターの開設当初は、経験の豊富な先進諸国などの専門家を招聘する必要性もあり、そのための予算措置などの行政交渉が必要。			
予算		当初1～2年は、上記の理由で予算規模が膨らむ面もあるが、中期的に見れば予算負担はそれ程でもない。しかし、大学校建設費が必要となった時点で予算規模は大きくなり、その後、中規模となる。			
スケジュール		短期	中期	長期	主な実施機関 中小企業処、経貿委教育所、労働局、生産力促進センター、民営経済発展委員会、郷鎮企業局教育訓練所、工商連合会、人材市場
		○	○	○	
提言の根拠					
瀋陽市にはまだ、中小企業経営者育成の専門訓練センターが存在しない。中小企業専門の教育の場が無くては、市政府が人材育成面の中小企業支援はできない。 先ず、当センターの設置は既存の施設をそのまま利用できる。ただし、当初はパソコンなどの教育ツールを導入する必要もある。 教育の主対象は中小企業の経営者の育成にある。経営者が育成できれば、次に管理者、一般従業員の教育訓練は比較的容易となる。 中小企業診断士の養成は、企業経営者の育成の手段ともいえる。従って、中小企業経営者や管理者に対する教育内容も中小企業診断士の養成講座の内容も、開始1～2年は、全く同じでも差し支えないし、その方が教育は効率的にできる。 一方、当初1～2年目でも、中小企業診断士を養成しながら別途、経営者や管理者に対し、教育ニーズ調査の結果に合わせた訓練を計画的に行う方法も採用できる。ただ、中小企業経営者は多忙であることから、平日の班以外にも、土日や夜間の班も設ける必要性もある。また、やむを得ず欠席した場合のビデオ受講も検討する。同時に空いた時間に、いつでもどこでも独習できる通信教育の教材も作る。受講者募集は、中小企業支援ネットワークの募集ホームページや募集チラシを広く配布し、先着順で受付、定員に達した時点で締め切る。受講費負担は一部補助し、長期ローン支払いも認める。					

5-4	中小企業診断士制度を活用した経営管理者の育成				
提言目的					
<p>(1) 中小企業診断士の受験制度を導入し、中小企業経営の体系的学習を可能にする</p> <p>(2) 国家資格という社会的地位が自主学習の動機づけとなる中小企業診断士制度確立</p> <p>(3) 経営者のみならず、従業員や行政職員等も受験できるようにし、人材開発を促す</p> <p>(4) 将来、中小企業診断士の受験指導機関を民営化し、社会的認知度を向上させる</p>					
提言内容					
<p>(1) 中小企業診断士の受験制度を活用し、企業の経営者と管理者の教育訓練を実施</p> <p>(2) 試験合格者に対し、中小企業診断士という国家資格の認定で社会的地位を確立</p> <p>(3) 自発的学習ができるように通信教育による中小企業診断士の教材も工夫して作成</p> <p>(4) 中小企業支援情報ネットワークを利用した中小企業診断士の通信教育も導入</p>					
期待される効果	<p>(1) 中小企業診断士の受験制度は、中小企業経営の体系的学習ができるので、中小企業指導者の養成と経営者の訓練が同時に可能</p> <p>(2) 中小企業診断士が国家資格と認定され、社会的地位が認知されれば、受験者が増え中小企業指導者が多く社会に輩出される</p>				
実施にあたり予想される問題点	この制度の開始当初は、中小企業診断士の養成指導者が必要で、日本などから経験豊富な専門家を招聘しなければならない。そのための予算措置などの行政交渉が必要となる。				
予算	開始当初1～2年は、上記の理由で予算規模が膨らむ面もあるが、中期的には、通信教育も活用すれば、予算負担は比較的軽い。				
スケジュール	短期	中期	長期	主な実施機関	中小企業処、経貿委教育所、労働局、生産力促進センター、民営経済発展委員会、郷鎮企業局教育訓練所、工商連合会、人材市場
	○	○			
提言の根拠					
<p>この提言の目的は、従来、国有大型企業の経営者や管理者に行っていた「MBA式教育指導」を中小企業の実態に合った教育内容に変えることにある。瀋陽市で市場経済に対応できる中小企業経営者をできるだけ多く、かつ短期間に育成するために、中小企業診断士の受験制度を導入活用する。科目構成の例は、マーケティング、経営管理、財務管理、生産管理、人事管理、企業診断、中小企業施策、コンピュータ知識等。</p> <p>中小企業診断士を中小企業指導者の国家資格として認定することで、社会的地位を確立し、社会的認知度を高めて、多くの瀋陽市民に中小企業の経営を理解させる。</p> <p>一般的に中小企業の経営者には、企業経営の経験があることが望ましいが、瀋陽市の場合、経験者の多くが国有企業出身者で民営企業の経営経験者はまだ少ない。</p> <p>ところが、国有企業の経営方法と市場経済下での民営企業の経営方法では異なる面が非常に多い。国有企業の経営経験者がその経験をそのまま生かして、WTO加盟後の市場経済にも対応することは、事実上不可能である。</p> <p>従って、過去の経営経験を生かすことより、むしろ市場経済に十分対応できる企業家を新たに育成する方がはるかに現実的であり、必要性が高いと言える。育成対象者は、国有企業の経営経験者、民営企業経営者、企業の従業員、行政の職員、大学講師、学生、失業者などに対象範囲を広げることにより、人材開発が活発に促進される。</p> <p>中小企業の経営は、市場変化に即応したアイデアが勝負であり、そうした才能のある人材を社会的に広く発掘していくことが、市政府の仕事でもある。従って、中小企業診断士の受験資格は中学卒業以上といったようにハードルを下げるべきである。</p>					

5-5	価値変化対応の人材紹介データベースの構築				
<p>提言目的</p> <p>(1)今の人材登録項目は硬直化しておりこの基準を見直して人材開発を促進させる</p> <p>(2)高級・中級といった過去の価値基準から、今後何ができるかに評価の重点を変更</p> <p>(3)業務の繁閑格差に応じて労働力供給が柔軟にできる人材派遣業の育成も促す</p> <p>(4)人材紹介データベースの活用で労働力の需給調整力を向上し、人材の有効利用を促進する</p>					
<p>提言内容</p> <p>(1)今の人材登録項目中、最近の価値観変化に対応できていない部分を切り替える</p> <p>(2)過去の価値基準より、この半年何をしたか、何が専門かを重視し自己申告させる</p> <p>(3)人材市場が持つ既存の人材データベースとは別に、新たに価値変化対応の人材データベースを構築</p> <p>(4)市民は誰でもどこでも、中小企業支援ネットワーク上で人材登録を可能にする</p> <p>(5)市民は誰でもこの検索を可能とし当初は公開情報や採用手続きは行政が管理する</p> <p>(6)データベースの運営管理や募集採用管理を次第に民間に委託し、人材派遣市場を育成</p>					
期待される効果	<p>(1)中小企業は過去の豊富な経験だけでなく、市場変化に対応できる人材を求めており「価値変化対応の人材データベース」が大いに役立つ</p> <p>(2)業務の繁閑格差に対応して労働力の供給調整ができる人材派遣システムの導入で、経営効率向上と人材の有効利用が促進</p>				
実施にあたり予想される問題点	瀋陽市の郷鎮企業は戸籍管理の規制により、人材市場を利用した採用ができない。人材活用における規制緩和も必要となる				
予算	人材登録の項目作りなどソフトウェア作成費と入力費が別途かかるが、予算負担は中小企業支援情報ネットワーク予算の一部				
スケジュール	短期	中期	長期	主な実施機関	中小企業処、経貿委教育所、労働局、生産力促進センター、民営経済発展委員会、郷鎮企業局教育訓練所、工商連合会、人材市場
	○	○			
<p>提言の根拠</p> <p>中小企業の経営は、市場変化に即応したアイデアが勝負であり、そうした才能のある人材を社会的に広く発掘していくことが、市政府の仕事でもある。提言5の内容は、短期と中期に渡る。短期的には、最近の中小企業ニーズに合う人材を効率的に探し出せるように、人材市場の人材登録項目中、今の価値観の変化に対応できていない部分を切り替える。</p> <p>特に重要なことは、高級・中級といった過去の価値基準より、「この半年間、何をしてきたか、自分の専門性は何か」を重視し、自己申告させることである。自己申告による登録内容を一応審査もするが、基本的には自己申告の内容を尊重する。人材紹介の責任は当初、行政の担当者が負うことになるが、この業務を次第に、民間に委託し、人材派遣会社に任せた方が、労使双方のニーズにきめ細かく対応できる。</p> <p>中期的な提言としては、人材派遣市場を育成する。今や世界的な雇用管理の趨勢から見れば、終身雇用制は過去のものとなり、雇用形態も契約の1つに過ぎない。</p> <p>特に中小企業にとって、必要以上の従業員を抱えることは、大きな負担となっている。</p> <p>今後、瀋陽市の中小企業も、市場経済の発展に伴い、業務の繁閑格差に応じて雇用調整ができる「人材派遣システム」の需要が高まることは必然である。労働力の需要と供給を今より、きめ細かく噛み合わせることにより、人材の有効利用が促進される。この「価値変化対応の人材データベース」は、それを可能にする1つの契機となる。</p>					

6-1	優良中小企業育成のための経営/財務研修プログラム				
<p>提言目的</p> <p>(1) 中小企業の経営・財務改革による格付け向上</p> <p>(2) 中小企業信用保証センターの顧客サービスの高度化</p> <p>(3) 銀行の中小企業融資の拡大</p> <p>(4) 優良中小企業大量育成のノウハウ確立</p>					
<p>提言内容</p> <p>(1) 先進的な経営・財務改革手法「キャッシュフロー経営」を地元中小企業に定着させる。</p> <p>(2) 銀行、中小企業信用保証センター、行政、民間企業団体がそれぞれの立場で研修を支援する。</p> <p>(3) 毎年60社、5カ年で300社の優良中小企業を育成し、「瀋陽小龍300」として世に評価を問う。</p> <p>(4) 改革の著しい企業を銀行、中小企業信用保証センターに推薦し、これら企業のローン獲得を支援する。また特に優秀な企業には、別途、補助金を提供する。</p>					
期待される効果	<p>(1) 格付け上位ランク中小企業数の増加</p> <p>(2) 信用保証対象企業数の増加</p> <p>(3) 銀行の中小企業融資件数の増加</p> <p>(4) 地元中小企業全体の信用イメージの改善</p>				
実施にあたり予想される問題点	<p>(1) 指導・調整に当たる中国人専門家の養成に時間がかかる</p> <p>(2) 企業改革のためにトップの権限強化が必要になる（国有企業）</p> <p>(3) 従来と異なる企業文化に抵抗する価値観（国有企業）</p> <p>(4) 関係者間の費用分担に関する合意形成</p>				
予算	重要テーマであり政府が70%負担する				
スケジュール	短期	中期	長期	主な実施機関	中小企業処、中小企業信用保証センター、提携銀行、工商連、中小企業連合会(10次5年計画で発足)
<p>提言の根拠</p> <p>中小企業融資の制約を緩和するためには、金融機関、信用保証機関、中小企業の3者がそれぞれ努力するとともに、資金の貸し手、信用保証の出し手、資金・信用の借り手の間にバランスの取れた金融取引関係が成立することが必要である。</p> <p>瀋陽市では金融機関の中小企業融資難と中小企業の資金調達難という矛盾が深刻である。今最も必要とされる対策は、円滑な中小企業融資を阻害している主要因一信用不足、低収益性、傷んでいる企業財務等の克服へ向けた中小企業の自助努力を効果的に支援することである。</p> <p>中小企業信用保証センターの業務開始により、銀行と中小企業信用保証センターの連携が始まったが、近い将来、複数の中小企業信用保証センターの創設、地元の股份制銀行の発足などによりこの傾向はさらに進展するであろう。また、中小企業処の調整のもとに少数の実施機関が支援サービスの提供を開始した。このように中小企業の資金調達の外部環境は間違いなく改善される方向にある。</p> <p>しかしながら、中小企業自体の経営や財務体質が現状のままでは施策の成果が十分上がらない。いち早く思い切った手段で中小企業の改革を推し進めて、一定数の優良企業を育て上げなければ、貸付対象企業不足になる恐れがある。これが先進的な経営・財務手法の導入をしてでも、一定数の優良中小企業の早期育成を図らねばならない根拠である。このプロジェクトの成功は、与信側の利益にもつながり、地元経済の発展や雇用の増加につながる。中小企業金融の最重点施策という位置付けで実施を提言する。</p>					

具体的実施の方策

2001年にはまず、パイロットプロジェクトとして、キャッシュフロー経営支援 Web システムを開発し、担当組織瀋陽市中小企業信用保証センターに技術移転した。このシステムはあらゆる中小企業が自発的に無料で活用できるとともに、金融機関や他の中小企業信用保証センター等が中小企業顧客サービスの一環として利用することができる。実際に大連、鞍山両市の中小企業信用保証センターや提携銀行等で利用されている。今後、大東区などでも大いに利用されると思われる。

次に行うべきは戦略的にキャッシュフロー経営のインパクトを大きくすることである。そのために、キャッシュフロー経営の実践で優良中小企業を2002年以降5年間で300社育成するという数値目標を設定する。

この目標達成は、中小企業トップに経営／財務研修を施すことによって行われる。研修実施企業のうち優良中小企業になれる歩留まりは現状では把握できないので、初年度は60社の研修を計画する。

60社は、自薦または区の推薦で応募した企業を厳しい基準で選定する。競合は避け、収益性、財務体質、会計透明性でトップクラスでなければこの研修は受けられないとする。すなわちこの研修は実質的に優良企業がさらに超優良企業に体質改善していくための研修となる。受講者のインセンティブは、銀行、中小企業信用保証センターがこれら企業の必要とする流動資金を必ず融資する。あるいは保証を提供すること。研修は、学んだことは実践する前提条件で、企業経営と資金調達をテーマにした座学を中心とし、一部視察を組入れたプログラムにする。また、多忙なトップの立場に配慮して週1回半日の受講で、2カ月ないし3カ月で修了する繰り返しコースを検討する。講師陣は、実務的な立場でハイレベルの責任ある活動をしている評価の高い人物で構成する。受講者を満足させる講師陣とテーマの候補を例示すれば下記のようなになる。

講師陣例	テーマ例
株式制銀行の分行長あるいは中小企業融資担当責任者	<ul style="list-style-type: none"> - 銀行の中小企業評価のポイント(キャッシュフロー重視の理由) - 融資先中小企業の地域比較(瀋陽市中小企業の特徴と課題)
地元上場企業のトップあるいは財務担当責任者	<ul style="list-style-type: none"> - 企業発展と財務戦略 - WTO加盟と企業戦略
世銀融資を受けている企業のトップあるいは財務担当責任者	<ul style="list-style-type: none"> - 企業の資金調達力強化戦略 - 借入金返済計画のポイント
中小企業信用保証センタートップあるいは審査部長	<ul style="list-style-type: none"> - 中小企業信用保証センターの企業評価のポイント - 信用保証活用成功事例研究
内外の監査法人	<ul style="list-style-type: none"> - 中小企業の財務経理の課題 - キャッシュフロー経営成功事例研究

視察プログラムは、地元中小企業経営者が日ごろ訪問できない地元ハイテク工業団地視察、国内先進地域視察、場合によっては海外視察を企画する。事務局は瀋陽市中小企業信用保証センターが担当し、提携銀行および区レベルの中小企業信用保証センター、経済団体、市経貿委(中小企業処)と協同してプログラムを成功させる。なお初年度事業の総括から、次年度以降の規模やプログラムを決定していく。

研修コストは企業が一部負担し、市政府が補助する。

6-2	信用保証制度の適正化				
提言目的 (1)既存信用保証センターの規模の適正化 (2)県レベル信用保証センターの創設と試行					
提言内容 (1)既存信用保証基金の規模を拡大し、かつ提携銀行数を増やす (2)区、県レベルの信用保証センターを創設、銀行との提携やセンター運営の課題を把握する (3)各保証センターの連携による審査機能向上や企業情報データベース構築の方法等を研究する					
期待される効果	(1)信用保証センター自体の信用力が向上する。そのことにより銀行の協力が得られやすくなる (2)私営企業が信用保証を得やすくなる (3)銀行の中小企業融資件数の増加				
実施にあたり予想される問題点	(1)財政難により規模拡大が制約されるおそれ (2)企業審査および担保評価のスペシャリスト不足で、顧客開拓が十分できないおそれ (3)各信用保証センターの業務拡大テンポが遅く、基金の黒字経営が困難となるおそれ				
予算	比較的潤沢な予算が必要である				
スケジュール	短期	中期	長期	主な実施機関	市財政部、中小企業処、市中小企業信用保証中心、提携銀行、工商連、区(県)
	○	○			
提言の根拠 <p>中小企業融資の制約を緩和するためには、金融機関、信用保証機関、中小企業の3者がそれぞれ努力するとともに、資金の貸し手、信用保証の出し手、資金・信用の借り手の間にバランスの取れた金融取引関係が成立することが必要である。</p> <p>中小企業の信用不足を補う目的で2000年8月にスタートしたばかりの瀋陽市中小企業信用保証センターは、基金規模3000万元であるが、この規模で満足にリスク負担ができるのか提携銀行からも不安視する声がある。信用保証制度の存在が信任されるためには、まずこの既存基金が確実に拡大する裏づけを持って、「実験段階」から脱皮するという計画を明らかにする必要があると思われる。</p> <p>区、県レベルの信用保証センターを設立するアイデアが経貿委から出されているが、小規模なものになる公算が大きい。このセンターは「実験」という位置付けで発足させ、運営上の課題をさぐることにする。</p> <p>信用保証センターは、まだ信用という概念をしっかりと身に付けていない中小企業が実地にそれを学ぶのに最も適した場であり、関係者が力をいれてこれの充実を図ることを提言する。</p>					

6-3	資金供給チャンネルの増強および長期資金供給				
<p>提言目的</p> <p>(1) 株式制銀行の中小企業ローンを増やす</p> <p>(2) 長期ローンニーズに対応できる体制を構築する</p> <p>(3) 中小企業の資金効率を高める</p>					
<p>提言内容</p> <p>(1) すべての銀行の分行、支店を瀋陽市に誘致する</p> <p>(2) 地元で株式制銀行を創設する</p> <p>(3) 「中小企業発展銀行」(仮称) が中央で創設される場合には、いち早くその分行を誘致する</p>					
期待される効果	<p>(1) 市場経済化金融実務の進んでいる株式制銀行の中小企業ローンが増える</p> <p>(2) 中小企業が長期ローンを得られ、近代化設備投資が促進される</p> <p>(3) 成長ブームがあっても成長資金が銀行ローンで調達できる</p>				
実施にあたり予想される問題点	<p>(1) 本件は原則として銀行側のポリシーによって左右されるので、地元経済のファンダメンタルズ如何が誘致の前提になる</p> <p>(2) 中期ローンが得られるだけの信用力の高い中小企業の数が多いかもしれない</p>				
予算	金融制度に関するものであり、ある程度予算が必要である				
スケジュール	短期 ○	中期 ○	長期	主な実施機関	中国人民銀行、瀋陽市、地元有力企業グループ
<p>提言の根拠</p> <p>融資の制約を緩和するためには、金融機関、信用保証機関、中小企業の3者がそれぞれ努力するとともに、資金の貸し手、信用保証の出し手、資金・信用の借り手の間にバランスの取れた金融取引関係が成立することが必要である。</p> <p>株式制銀行は市場経済化の金融、中小企業金融の担い手として活躍しているが、瀋陽市の中小企業ローンの分野ではまだ小さいシェアにとどまっている。株式制銀行10行中すでに6行が瀋陽市に分行、支店を開設しているが、残りの4行もできれば誘致したい。</p> <p>また、地元有力企業が株式制銀行設立を計画しているという新聞報道がある。地元銀行は多数の営業店を市内に設置し、地元企業の融資に力を注ぐと期待されるので歓迎すべきことである。他方、中央では中小企業専門の金融機関創設の構想があると伝えられる。</p> <p>これらの金融機関が当地に進出するか否かは、金融当局の政策と各銀行の戦略決定事項なので、瀋陽市が直接取り組むことができないが、誘致活動を行うことは可能と考えられる。これらの銀行の進出が増えると、現在は事実上無きに等しい長期ローンが中小企業にも提供され、中小企業のダイナミックな発展が支援される。瀋陽市が積極的に銀行瀋陽市が誘致活動を行うことを提言する。</p>					

6-4	瀋陽市中小企業発展のための資金不足の軽減についての提言				
<p>提言目的</p> <p>(1) 経営・財務改革による格付けにより企業の信用度向上 (2) 多数あるプロジェクトに対して資金不足の解決 (3) 瀋陽市プロジェクトの見直しと新政策 (4) 投資資金の効果的投資を行う (5) プロジェクトや事業計画、政府部門の投資について厳格で、徹底したFSを行えるようにする。営業許可の認可の際、かなりルーズなFSで許可される。FSのノウハウの獲得、普及が重要である。</p>					
<p>提言内容</p> <p>(1) 国有企業の改革の際にも、余りにも将来の見通しもないにも係わらず無駄な投資が多すぎる。もっと有効な改革案を検討すべきである。 (2) 重複投資の回避をする。数多くのプロジェクトや企業の事業計画があるが資金不足を理由に実行できない。 (3) 改革の著しい企業や、将来成功を予想されるプロジェクトを金融機関に積極的に紹介する。また特に優秀な企業やプロジェクトには、別途、補助金を提供する。 (4) FSのノウハウの研修</p>					
期待される効果	<p>(1) 金融機関の全産業、全プロジェクトへの資金供給増大 (2) 債券発行、株式上場による資金調達。VCの投資拡大など等 (3) 銀行の中小企業融資件数の増加 (4) 地元中小企業全体の信用イメージの改善 (5) 瀋陽市経済の拡大、発展</p>				
実施にあたり予想される問題点	<p>(1) 指導にあたる専門家の養成に時間がかかる (2) 企業改革のためにトップの権限強化が必要になる（国有企業） (3) 従来と異なる企業文化に抵抗する価値観（国有企業） (4) 各単位、企業の権益の衝突。</p>				
予算	ある程度の助成金が必要である				
スケジュール	短期	中期	長期	主な実施機関	各政府部門および中小企業処、各中小企業信用保証中心、提携銀行、工商連、中小企業連合会（10次5カ年計画で発足）科学技術委員会
<p>提言の根拠</p> <p>中小企業融資の制約を緩和するためには、金融機関、信用保証機関、中小企業の3者がそれぞれ努力するとともに、資金の貸し手、金融機関の出し手、資金・信用の借り手の間にバランスの取れた金融取引関係が成立することが必要である。</p> <p>瀋陽市では金融機関の中小企業融資難と中小企業の資金調達難という矛盾が深刻である。今最も必要とされる対策は、円滑な中小企業融資を阻害している主要因一信用不足、低収益性、傷んでいる企業財務等の克服へ向けた中小企業の自助努力を効果的に支援することである。企業の事業計画の策定やプロジェクトのFS等の評価に関するノウハウの習得がどうしても必要とされる。</p> <p>中小企業自体の経営や財務体質が現状のままでは施策の成果が十分上がらない。いち早く思い切った手段で中小企業の改革を推し進めて一定数の優良企業を育て上げなければ、貸付対象企業不足になる恐れがある。これが先進的な経営・財務手法の導入をしてでも、一定数の優良中小企業の早期育成を図らねばならない根拠である。この措置の成功は、与信側の利益にもつながり、地元経済の発展や雇用の増加につながる。中小企業金融の最重点施策という位置付けで実施を提言する。</p>					

7-1	環境保護産業を対象とした技術開発、創業基金制度等の新設				
<p>提言目的</p> <p>環境保護は人口抑制と並んで中国の基本国策の1つとして位置付けられている。一方、環境保護産業のマーケットにおいて、決定権を握っているのは基本的に環境保護政策の動向である。この点が他の産業のマーケットと大きく異なる点である。</p> <p>環境保護政策はその性格上、高新技术の開発を必要とする場合が多い。開発、創業には時間とコストがかかり、資金力、人材に力を有する大企業は別として中小企業、特に民営企業にとっては厳しい状況である。また一般に中小企業は大企業に比べて小回りが利くことから、情報技術を駆使するなど、開発の速度、効率が企業よりも勝る場合もある。</p> <p>そこで、政府の環境保護政策の実施に有効な技術と意欲を持つ中小企業に対して、基金制度などを設け、国営、民営を問わず公平に、その開発、創業支援を実質的に支援することが望ましい。そうすることにより、政府の環境保護政策の実行が現実的になり、また技術と意欲のある中小企業の振興に大いに役立つであろう。(今回の調査での「白色污染防治政策」と「民営企業緑環」との関係がまさにこのケースに相当する)</p>					
<p>提言内容</p> <p>提言内容環境保護産業、中小企業技術開発、創業支援基金の設置</p>					
期待される効果	<p>(1)環境保護政策の実行がより現実的になり、政策の目的もより早く達成される</p> <p>(2)中小企業の技術開発、創業に関する意欲が増進され、その結果中小企業振興に大きく役立つ</p>				
実施にあたり予想される問題点	<p>(1)該当する中小企業へのこの施策の実質的な有効性の伝達</p> <p>(2)該当する中小企業の技術、意欲、実現性等の技術的、経済的検証を行う基金等運用サイドのコンサルタントなどの確保(量と質)</p> <p>(3)基金等の原資の確保</p>				
予算	とりあえず現有の政府予算にこの基金のための枠を設ける				
スケジュール	短期	中期	長期	主な実施機関	経貿委、科技委、国際協力支援機関
	○	○			
<p>提言の根拠</p> <p>環境保護産業はセクターとしての歴史も浅く、またその中の中小企業と大中企業との役割分担が判然としていない。</p> <p>環境保護産業全体として見た場合、経貿委の環境保護産業弁公室によれば全市で122社を把握しているが、カバー率は100%なのか不明である。また環境保護産業として次の5種類の領域を定めているが、施策が全て共通性を持てるとは考えられない。1999年は前記122社で生産額29億元、利潤4.2億元、前年比各96%、62%増とある。</p> <p>(1)環境保護設備製品：環境保護産業全体の65.7%、19.3億元を占め、その中で污水处理設備が80%を占める。またこの19.3億元のうち14.3億元を特環会社が占めており2位以下とは桁違いの生産額となっていて独占に近い寡占状態となっている。除塵、脱硫、脱硝等の大気関係は比較的少ない。</p> <p>(2)技術サービス：生産額0.9億元で、前年度比300%とある。</p> <p>(3)総合的利用：4.9億元</p> <p>(4)自然保護：691万元</p> <p>(5)低公害およびその他：生産額3.88億元で前年度比280%とある。</p> <p>上記に述べた5種類の領域構成はこれから大きく変わることが予想され、その中で中小企業の占める役割はますます重要となっていくと考える。</p>					

第 10 章 パイロットプロジェクト

第10章 パイロットプロジェクト

10.1. パイロットプロジェクトの目的・選定・立案

10.1.1. パイロットプロジェクトの目的

パイロットプロジェクトは瀋陽市中小企業振興政策・施策に関する重要提言の中からテーマを選び、これをパイロット的に実験、試行するものである。しかし本調査が計画、提言の提示にとどまらず、実効ある成果を挙げるために次の点に留意した。

- (1) プロジェクトの選定、立案、評価の各段階において中国側のニーズを把握するため中国側を主役としたPCMによる分析と計画策定を行った。
- (2) パイロットプロジェクトによって調査団の中小企業振興政策提言の有効性を確認するように努めた。
- (3) 中国側が本プロジェクト終了後も中小企業向け情報ネットワークを維持、発展させるため技術移転、人材、組織の育成を重視した。

10.1.2. パイロットプロジェクト選定

(1) 選定のプロセス

プロジェクトテーマ選定にあたっては、瀋陽市の抱える中小企業振興の課題、行政側の取り組みについての現状と将来計画、企業のニーズ等を検討した。これらを集約してPCM (Project Cycle Management) 手法による問題分析を行なった。以上の検討結果から、パイロットプロジェクトは「中小企業向け情報ネットワークサービス」を選定した。テーマ選定にあたっては現在瀋陽市経貿委が一部稼働しているシステムおよび経貿委が提示した2003年までの全体構想との連携を日中双方で検討した。これらを総合して両者でPDM (Project Design Matrix、参画型立案) を実施し計画を立案した。

以上の検討プロセスと内容については協議委員会で審議の結果合意に達した。

図 10.1.1にこのプロセスを示す。

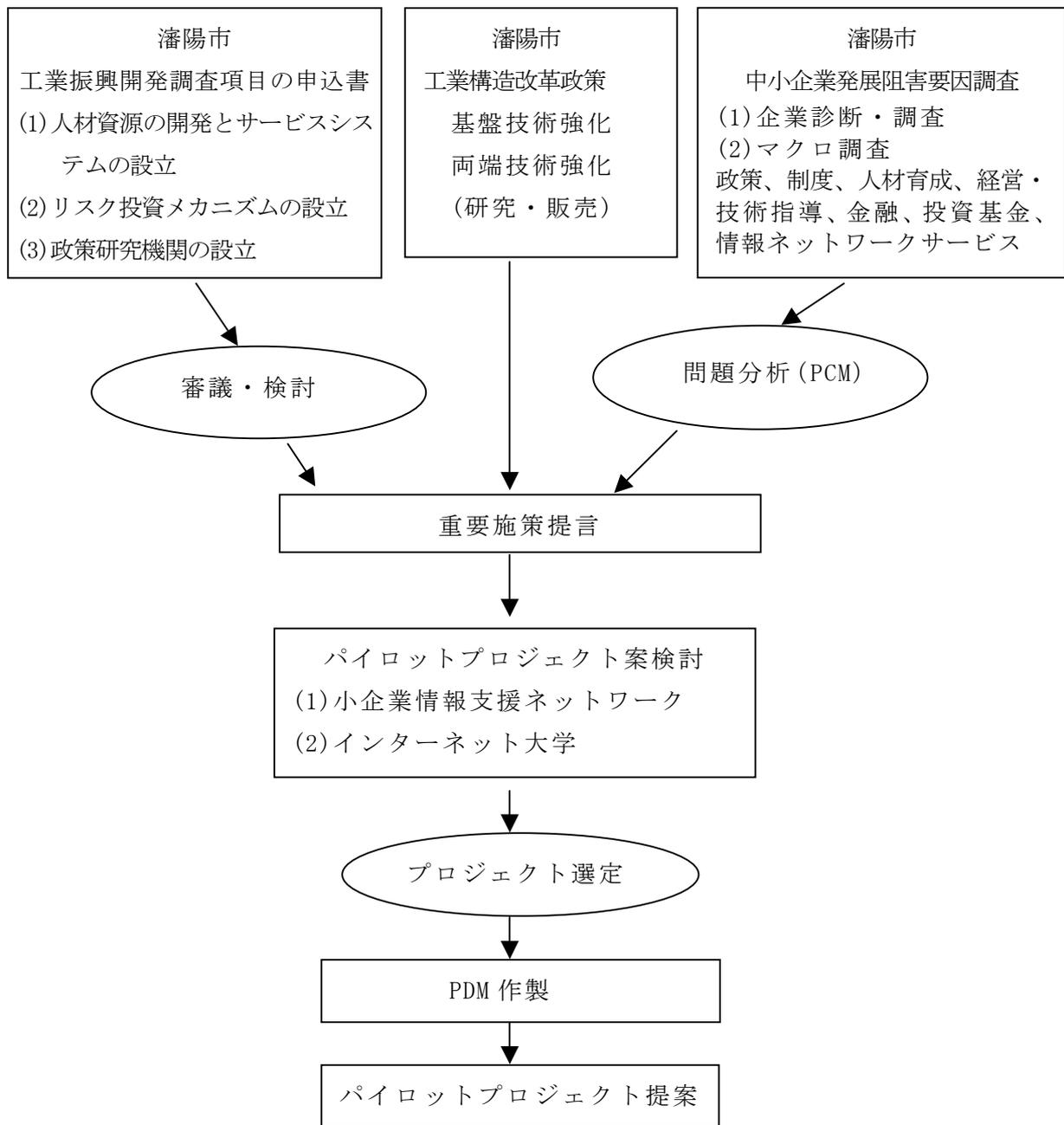


図 10.1.1 パイロットプロジェクト選定のプロセス

1) 瀋陽市工業振興開発調査項目の申込書内容の確認

2000年5月5日付けの瀋陽市人民政府より JICA に提出された「瀋陽工業振興調査項目の申込書」には以下の3項目の要望が述べられている。パイロットプロジェクト選定に先立って、この3項目についての経貿委の見解を確認した。

a) 人材資源の開発とサービスシステムの設立

人材開発は瀋陽市中小企業振興の最大の課題であったため、調査団よりパイロットプロジェクトの1案として提言した。即ち情報ネットワークを使用した「インターネット大学」というテーマで、中国側もこのような考えがなかったのでその重要性は注目された。しかし、このプロジェクトには教材の作成が必要で、パイロットプロジェクト完了までの短期間には完結できないという理由で将来課題とすることになった。しかし中小企業情報ネットワークには人材開発も含まれており、中国側から瀋陽市の重視する人材資源の開発とサービスシステムの設立という要望に十分応えるものであるとの見解が示された。

b) リスク投資メカニズムの設立

中国側より、本件は将来重要ではあるが、パイロットプロジェクトのように短期に成果を期待するテーマではなく長期的課題であるとの見解からパイロットプロジェクトとしては考慮しないとの結論が出された。なお双方は、パイロットプロジェクトに中小企業情報支援ネットワークを取り上げれば、将来金融情報ネットワークとリンクされ投資支援にも活用できると判断した。

c) 政策研究機関の設立

経貿委は、現在瀋陽市では中小企業振興の具体的かつ効果的な施策が整備されているとはいえ、調査団の提言を期待していることを要請したものであり、特にかかる研究機関を設立することが要望の主旨でないとの見解を示した。

2) 企業のニーズ

100社を対象に実施したアンケート結果から、これらの中小企業にはインターネットは既にかなり普及しており、ホームページ活用のニーズが高いことが分かった。例として以下を示す。

- 自社製品を、ホームページを利用して米国のバイヤーを獲得し、継続的輸出に成功した（農村にある鋳物会社）
- 経貿委のサイトを使ってインターネットによって販売を行っている（建設機械製造会社）
- B to B ビジネスを開始している（食品パッケージング機械製造会社）
- 大東区のハイテク中小企業工業団地は殆どの企業がホームページによって会社概要と製品を写真で宣伝している。
- 市内の自動部品メーカー50社は自動車弁公室の主導によって海外との交

易を目的とし、企業の投資計画などの詳細をホームページに掲載している。

(2) PCM(Project Cycle Management)手法による問題分析

PCM は国際的な手法であるが、当初中国の風土に適するか否か懸念があったが、C/P からプロジェクト管理の重要性が調査団に要望され、これを受けて PCM を提案したため容易に受け入れられた。2000 年 10 月 24 日関係者に以下のような簡単な説明会を行った。

本プロジェクトで何故 PCM を使用するのか

PCM はドイツで考案され日本では財団法人国際開発高等教育機構（FASID）によって開発されたものである。またこの手法は単に目標の達成度だけでなく広い視野に立った評価を行うものであり経済開発機構（OECD）の開発援助委員会（DAC：援助国の意見調整機関）でも推奨している。

PCM は数年間にわたって継続して実施され、多くの人的、物的な投入が行われるプロジェクトの評価に用いられる手法である。しかし本プロジェクトは 2001 年 8 月に完了する開発調査であり、このような考えによれば本調査に対して PCM が必ずしも適した方法であるとは言えないが、敢えて本手法を用いた理由は次の通りである。

(1)パイロットプロジェクトの企画、計画段階において瀋陽市経貿委ならびにプロジェクトに参画が予定されている機関による意見を聴取し、多くの視点から討議するという参画型計画を重視する。

(2)本プロジェクトには JICA により別途予算が計上されることになっており、費用投入の有効性 (Effectiveness) の評価を実施したい。

(3)本プロジェクトは 2001 年 8 月に完了するが、本プロジェクト終了後の継続、すなわち自主発展性 (Sustainability) が最も重要であり、プロジェクトの計画段階と開始の段階での評価確認が必要である。

PCM による問題分析の実施（2000 年 11 月 22 日）

検討課題：瀋陽市中小企業発展の阻害要因

参加者：中国側 世銀弁公室、中小企業処、中小企業保証中心、技術改造服務中心、工業技術交流中心、瀋陽世技企業診断公司 8 名

日本側 団員 4 名（含む通訳）

結果：中国側は初めての経験でありかつ短時間であったが 80 枚のカードが出され、中には核心に触れた問題が提出された。問題分析はテーマを絞ってさらに分析する時間がなかったが初期の目的は果たした。問題点を分類すると情報、マーケット、人材に集中しており（その他は金融、企業の管理、政府の役割）今回パイロットプロジェクトに中小企業情報システムを選定したことは妥当なものであったと判断される。表 10.1.1 に結果を示す。

表 10.1.1 PCM で指摘された中小企業発展の阻害要因

問題点	中文	和文
資金	流动资金缺乏	流動資金不足
	资金不足	資金不足
	融资困难	融資困難
	受本市投资环境的限制	市の投資環境の制限を受ける
	融资渠道不畅通	融資困難
	无资金发展	発展のための資金がない
	应收帐款困难	売掛金回収が困難
	从银行或股市筹资困难	銀行或いは株式市場からの資金調達が困難
	资金不足	資金の不足
	资金紧缺	資金の不足
人材	缺乏优秀人材	優秀な人材の不足
	缺乏技术开发人员	技術開発人員の不足
	人材缺乏	人材の不足
	缺乏人材	人材の不足
	人材短缺	人材の不足
	缺乏高素质经营人员	高レベルの経営者の不足
	缺少对中小企业管理人员的培训	中小企業管理者に対する訓練の不足
	缺乏合适的人材	適切な人材が不足
	缺少人力资源的开发	人的資源の開発不足
	缺乏管理人材	管理人材の不足
	管理人员素质不高	管理者のレベルが低い
	无明确管理组织·职能机构	管理組織の職能機構が不明確
	过度依靠人材市场	人材市場に頼りすぎ
	缺乏高技术工人	高技術作業者の不足
	缺乏人材招聘方面的努力	人材採用努力不足
	经营者对本行业的专业知识缺乏	経営者が本業に対する知識不足
	缺乏法人代表的个人魅力	法人の代表者が魅力不足
	经营者的文化背景	経営者の学歴が低い
	无法定位自己的位置	自分の位置付けができない
	缺乏下岗职工的再培训	レイオフ者の再教育不足
缺乏人材培养	人材育成の不足	
情報	中小企业信息不畅	関係機関、ライバルとの情報不足
	信息不灵	情報不足、スムーズではない
	信息不畅通	情報がスムーズに流れていない
	市场信息不畅	市場情報がスムーズに流れていない
	中小企业信息不灵	中小企業の情報収集が難しい
	缺乏有效的信息	有効な情報が不足
	缺乏收集经营信息	経営情報収集不足
	未及时应用 IT 技术	適時に IT 技術を利用できない
マーケティング	销售管理不足	販売管理不足

	开发顾客不足	顧客開拓の不足
	缺乏市场营销专家	マーケティング専門家不足
	缺乏掌握消费动向	消費動向把握不足
	缺乏掌握市场动向	市場動向把握不足
	缺乏和科研院所的合作	研究機関との協力が不足
	无固定的大型客户	固定の大顧客がない
	无法同国外厂商竞争	海外の同業者と競争できない
	无确定的产品	確定した製品がない
	销售管理不足	販売管理不足
	开发顾客不足	顧客開拓の不足
	缺乏具竞争力的技术	競争力ある技術が欠けている
	无能力开发自己产品市场	自社製品の市場開拓能力がない
	缺少好的项目	良い製品がない
	市场问题	市場の問題
	没有在这个世界上能流通的产品	世界に通じる商品がない
經營管理	没有长远的发展计划	企業の長期的な発展計画がない
	无发展战略·计划	発展戦略、計画がない
	对企业发展·市场无预见	企業の発展、市場に対し予測がない
	缺乏企业文化·凝聚力	企業文化、求心力が不足
	经营者的视野和心态	経営者の視野と心の持ち方（国有の場合任期）
	没有先进的企业文化	先進的な企業文化がない
	有效的合作伙伴(外国)	有効な協力パートナーがない(外国)
	与国外人员的交流少	海外との人的交流が少ない
	缺少国际合作渠道	国際合作のルートが不足
	质量管理方法落后	品質管理方法が遅れる
	技术·设备落后	技術・設備が遅れる
	缺乏生产管理技术	生産管理技術不足
	未建立岗位责任制	持ち場責任制が未構築
	缺乏激励机制	賞罰の仕組みが不足
管理水平低	管理レベルが低い	
社会制度·政策	政府重视不够	政府の重視が足りない
	政府关心少	政府の関心が少ない
	经营权与产权不分开	経営権と所有権が分離していない
	机制的问题	仕組みの問題
	大锅饭	親方五星紅旗
	没有先进的企业制度	先進的な企業制度がない
	中小企业缺乏援助机构·咨询·技术·管理·担保等	中小企業向けの支援機構、コンサルティング、技術、管理、信用保証などが不足
	中小企业管理机构不适应	中小企業管理機構が不適応
	与国际企业合作机会少	海外企業との提携チャンスが少ない
	没有龙头企业	リーディング企業がない
	娱乐少	娯楽が少ない

10.1.3. パイロットプロジェクトの立案

パイロットプロジェクトは当初情報ネットワークの構築が主要テーマであり、調査団は経貿委情報センターと度重なる協議を行った。2000年11月、この協議中に経貿委の企業向け情報ネットワークが開通した。経貿委はかねてからこのネットの一環として中小企業情報ネットワークを追加して開発することを企画していた。このためパイロットはこの構想を実現するものとして取り上げられ日中合作で中小企業向け情報ネットワークを建設することに合意された。図 10.1.2は中国側の原案にパイロットプロジェクトを追加した構想図である。

(1) PDM-1(Project Design Matrix)の作成

調査団と経貿委の構想が出揃ったところでPDMを作成した。

実施日時：2000年11月29日(水)10:00—12:15

実施場所：瀋陽市世界銀行融資工業プロジェクト事務室

参加者：【中国側】瀋陽市世界銀行融資工業プロジェクト事務室、瀋陽市中小企業処、瀋陽市経済技術サービスセンター総経理/瀋陽市情報センター、瀋陽市経貿委経済構造調整処、瀋陽市ローカルコンサルタント会社、各代表およびスタッフ、計9名

【日本側】調査団員5名(含む通訳)

実施状況：時間的制約で可能な範囲まで作成

時間的制約のため、時間内に全てのPDM諸要素に対応できず、可能な範囲まで作成することになった。PDM諸要素のうち当日分は、上位目標、プロジェクト目標、成果、活動、指標、評価データ入手手段までの範囲とし、これ以外の外部条件、前提条件、投入は後日分とした。

1) 上位目標とプロジェクト目標

中国側から3～4が提出されたところで、参加者全員の意見を集約したところ、上位目標は「瀋陽市の中小企業振興」に決まった。一方、プロジェクト目標については、次の5つの意見が出されたが、意見を1つに絞りきれないので、これらを併記することにした。

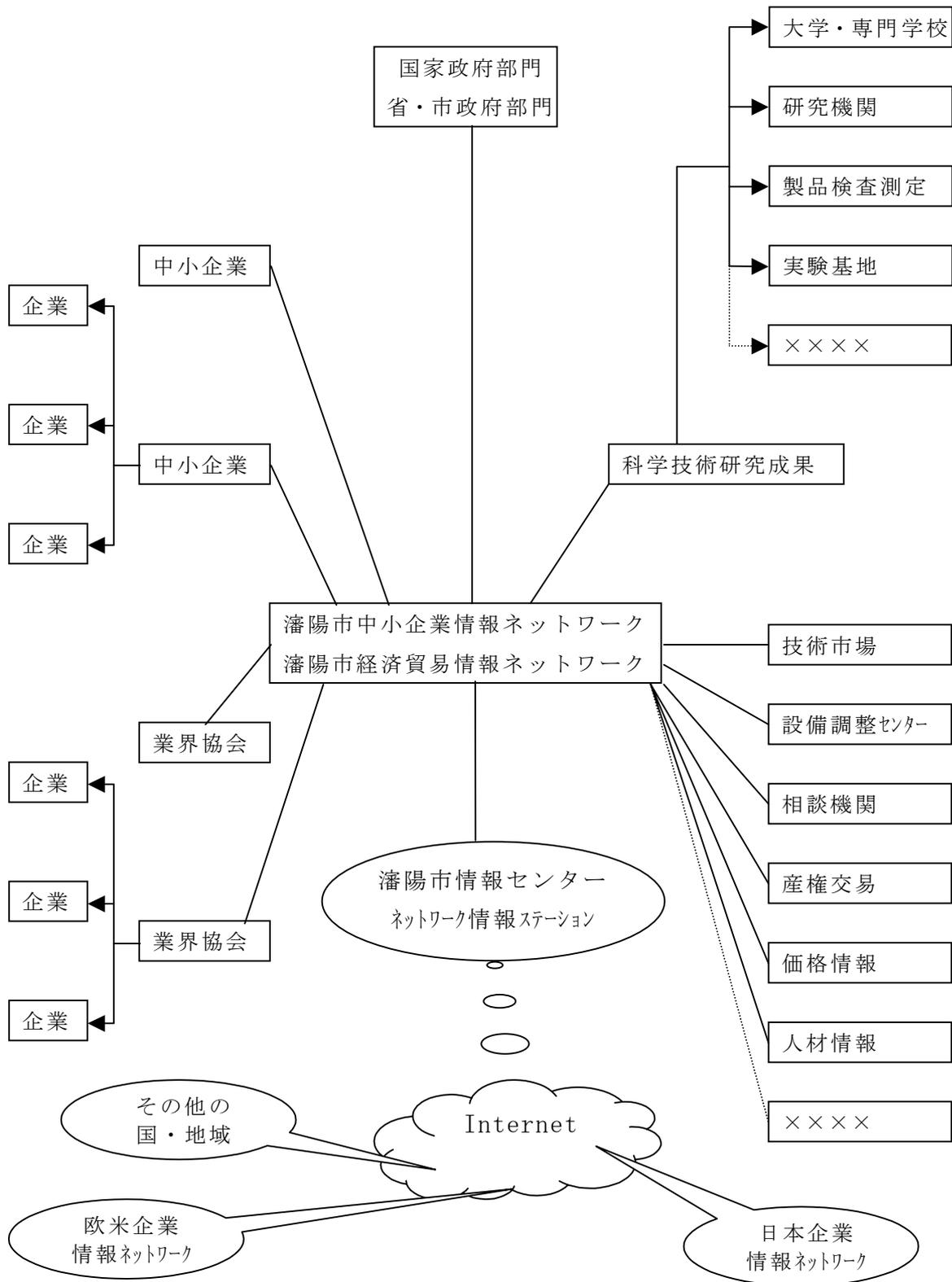


図 10.1.2 瀋陽市経貿委情報ネットワーク構想図

- a) ユーザーにネットワークの重要性を理解させ、企業の情報と利用する手段を強化する
- b) 政府がネットワークの実現によって、中小企業に対する指導とサービスを強化する
- c) 情報ネットワークを設立し、中小企業改善の提案を出す
- d) 中小企業者がネットワーク上の情報取得について、政府が具体的なサポートをする
- e) 情報ネットワーク建設

2) 成果

プロジェクト目標を達成するために必ず実現しなければならない事項を「成果」というが、成果に関して出された意見は、次の2つのグループに分けられる。

a) 「成果として情報化の進展」

「中小企業の管理と市場運営の情報化の実現」、「企業外部の情報に対する中小企業者の理解を向上させる」、「中小企業の情報ソースルートの改善」、「関連企業の各種情報の増加」

b) 「その他、実現すべき成果」

「ネットワーク上に中小企業のホームページやサイトの掲載量が著しく向上」、「中小企業の技術レベルの向上」、「ネット上での取引(eコマース)の実現」

3) 活動

プロジェクトの成果を実現するための「投入協力活動」について出された意見も、次の2つのグループに分けられる。

a) 情報化を進展させる人員、資金、機材などの投入協力活動

「情報ネットワークに必要なソフトの開発とハードの追加」、「中小企業の人員に対する養成の強化」、「情報ネットワークの実現」、「中小企業に必要な各種の情報を増やす」、「人員訓練の強化」、「人材育成の強化」

b) その他の投入協力活動

「情報センターの建設」、「インターネットを利用して企業に対する情報コンサルティングおよび診断サービスを向上させる」、「世界や日本の経営情報メニュー画面の作成」

4) 指標

プロジェクトの達成度を客観的に測る「指標」に関しては、次のような様々な意見が出されたが、中にはまだ「指標」の意味を良く把握していない意見も見られた。

a) 社会的指標

「赤字の中小企業が50%減少」、「中小企業の赤字脱出」、「就業の増加・税収の増加・GDPの増加」、「税収増加・赤字減少」、「経常利益の大幅増」、「GDPの毎年上昇」

b) プロジェクトの指標と言えるもの

「ネットワーク利用企業の増加」、「ネットワークの情報が企業収益に貢献」
「企業の購買(仕入)のネットワーク依存」、「販売のネットワーク依存」

c) その他の指標

「ホームページ 100 社および企業に必要な情報提供」、「中小企業支援ネットワークが来年 8 月にオープンし、多数の中小企業のシェアアップ」

5) 評価データ入手手段

次のような意見が出されたが、中には来年 8 月の時点で本当にこれらのデータが取れるのかどうか、かなり疑問視される」という意見も少なくない。

「就業率(労働局・統計局)、税収増加額(税務局)、GDP アップ率(統計局)」、「企業の商業情報部、情報センターが資料をまとめ提出」、「瀋陽市統計局のデータ」、「瀋陽市政府ネットワーク管理の弁公室データ」、「税務局関連データ」、「企業製品の市場シェア・企業赤字脱却企業数(統計データ)」、「経常利益総額(統計データ)」

なお、中国側の説明によれば、「企業納税に関しては税務局から毎月発表され、企業赤字脱却数は統計局から発表される」とのこと。

以上、第 1 次現地調査における PDM 作成作業はこれまでとし、これ以外の外部条件、前提条件、投入および各要素の相互の関連づけは、第 2 次現地調査中に実施する予定。

PDM-1 は第 2 次現地調査時 2000 年 3 月に開催された協議委員会で合意された。

表 10.1.2 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM 1)

プロジェクト名：中小企業向け情報ネットワークサービス 期間：2000年10月～2001年8月 場所：中国瀋陽市

〈目標〉	〈指 標〉	〈評価データ入手手段〉	〈外部条件〉
〈上位目標〉 瀋陽市の中小企業振興	瀋陽市中小企業の内赤字企業数の減少	DBへ登録している企業の営業報告書	国又は省ベースでみた景気変動要因は除外する。 対象期間は2000年10月より数年間。
〈プロジェクト目標〉 情報ネットワークの建設により、中小企業の情報取得および情報発信を支援し、かつ情報ネットワークの運用を支援。	情報ネット建設の進捗度 情報ネットへのアクセス数	経済貿易委員会	対象となる期間は2000年10月より1年間。
〈成果〉 1) HPによる企業紹介、商品PR 2) 日本企業と技術商談開始 3) 自社の技術ニーズ発信 4) 経営情報量の増加と経営の効率化 5) 企業の情報公開、規制緩和 6) 国際的な経営管理手法の普及	中小企業のHP数 日本の技術情報へのアクセス数 技術商談数 中小企業のニーズ情報量 DBへ登録している情報量	経済貿易委員会 日本の本プロジェクト支援機関	対象企業は今回の100社訪問企業に限定。 企業経営情報は今回の調査対象内とする。
〈活動〉 1) 企業紹介HPの作成を支援 2) 日本の技術情報活用を支援 3) 企業の市場拡大情報の紹介 4) 企業経営情報の収集と登録 5) JICA調査の関連情報の公開 6) JICA調査の診断事例集の公開 7) 情報ネットワークシステム構築支援 8) ホームページ全体設計構想の立案支援 9) Web運用方法のコンサルティング	〈投 入〉		
	【日本側】 プロジェクトマネージャー：3人/月 専門家1 (HP作成技術)：4人/月 専門家2 (Web運用/日本リンク)：6人/月 ハードウェア機器： Netserver ×1 Workstation ×1 パソコン ×5 HP用ソフトウェア開発(委託分)： 27人/月	【中国側】 (パイロットプロジェクト完了まで) プロジェクトマネージャー：1人 専門家1 (HP作成技術)：8～10人 専門家2 (Web運用/日本リンク)： Netserver ×1 Workstation ×1 パソコン ×35 27人/月	〈前提条件〉 プロジェクト予算が中日双方とも必要最小限確保できること

(2) PDM-2

第2次現地調査終了時点で中国側から次のような要請があった。

- 1) 中小企業振興の重要施策として日中の合弁・合作を推進したい。
- 2) パイロットプロジェクトの活動テーマである「中小企業向け情報ネットワークサービスシステム」を日中合弁・合作のツールとして重視したい。
- 3) 2001年12月に発足した瀋陽市中小企業サービスセンターを合弁・合作の仲介機構として育成したい。

これを受けて調査団はJICAと協議の上パイロットプロジェクトの目標を修正し活動内容に下記の如く追加した。

従来のプロジェクト目標はPDM-1に示したように以下の通りであった。

「情報ネットワークの建設により、中小企業の情報取得および情報発信を支援し、かつ情報ネットを支援する。」

これに対して新たに次の目標に拡大変更した。

「瀋陽市中小企業サービス機関のパートナーシップ機能をパイロットプロジェクト終了時まで定着させる」

表 10.1.3 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM 2)

〈目標〉	〈指標〉	〈評価データ入手手段〉	〈外部条件〉
<p>〈上位目標〉 瀋陽市に自立して継続可能なパートナーシップ機能を確立する。 (パートナーシップ機能の内容：製品の輸出入、業務提携(生産、販売)、合弁・合作、技術移転)</p>	<p>制度、組織の整備状況</p>	<p>PCM手法に基づくモニタリング 評価結果より</p>	<p>瀋陽市政府のリーダーシップ</p>
<p>〈プロジェクト目標〉 瀋陽市中小企業サービス機関のパートナーシップ機能をパイロットプロジェクト終了時まで定着させる</p>	<p>情報ネットへのアクセス数 企業指導数 仲介相談数</p>	<p>同上</p>	<p>企業、行政関係者の本プロジェクトへの理解、認識度が高いこと 関係者の実績</p>
<p>〈成果〉 1) 中小企業の自社PR用ホームページ(HP)が大幅に増大し、国内外からの引き合いが増加する 2) 中小企業の受発信する情報フローが飛躍的に増大する 3) 中小企業サービスセンター、情報サービスセンターが自力でパートナーシップ機能業務を遂行できるようになる 4) 中小企業信用保証センターが企業会計指導によって、企業の円滑な合弁、合作に貢献できるようになる 5) 中小企業ネットワークマニュアル作成と中国側への普及</p>	<p>中小企業のHP数 日本の技術情報へのアクセス数 技術および仲介商談数 中小企業の日本企業へのビジネスニーズ情報量 DBへ登録した情報量 キャッシュフロー経営HPへのアクセス数 キャッシュフロー経営指導実施企業数</p>	<p>情報サービスセンター、中小企業サービスセンター 日本の本プロジェクト支援機関 各工業開発区、区の管理部署</p>	<p>中小企業者のパソコン利用頻度の向上 中小企業者の自発的経営改善意欲と自助努力</p>
<p>〈活動〉 1) 企業紹介HPの作成支援 2) 情報ネットワークシステムの構築支援 3) 日本の技術情報をデータベースDBへ登録 4) 企業の市場拡大情報をDBへ登録 5) JICA調査の関連情報の公開(企業改善事例の紹介) 6) キャッシュフロー経営OJT 7) 中小企業サービスセンターに対する運営指導 8) パートナーシップコンサルティング 9) ワークショップ開催(計3回) 最終報告段階でキャッシュフロー、パートナーシップ、ネットワーク活用のセミナーを開催 10) パイロットプロジェクト終了後中小企業支援システムを見直し、提言する</p>	<p>〈投入〉 【日本側】 専門家合計 現地：14.00人/月 国内：7.30 ハードウェア機器： Net server×1 Workstation×1 パソコン×5</p>	<p>【中国側】(パイロットプロジェクト完了まで) プロジェクトマネージャー：1人 専門家1 (HP作成技術)：8～10人 専門家2 (Web運用/日本リンク)： ハードウェア機器：5～6人 Net server×1 〔将来計画〕 Workstation×HP用ソフトウェア開発 (委託分)：27人/月</p>	<p>中国側関係者の積極的協力姿勢 〈前提条件〉 プロジェクト予算が中日双方とも必要最小限確保できること</p>

10.1.4. PCM 問題分析

実施時期：2001年6月28日

目的：情報ネット建設は進行中であったが特にネットの運用・支援体制に問題があれば早期に検出し対策を講ずるために実施した。

テーマ：情報ネット作成に困難がある

参加者：【中国側】中小企業処、情報センター、中小企業サービスセンター、中小企業信用保証センター、各代表、計4名

【日本側】調査団員3名（含む通訳）

(1) PCM 会議の状況

本システムの運営担当4機関の責任者が出席したので責任ある検討結果が得られたと判断する。ただし今回の参加者は、PCM ははじめての経験であったが、開始前に簡単な解説を行い、モデレータは日本側が行った。調査団側は傍聴のみで発言はすべて中国側によるもののみである。所要時間は約1時間であったが発言は活発であった。

(2) 検討結果

PCM において提起された問題点は表 10.1.4に示すように4項目に要約される。これら問題点は協議委員会で討議された。推進体制の強化については従来通り中小企業処が調整、主導することが確認された。その他の事項は日中で対策を検討することになった。

表 10.1.4 PCM 問題分析

知名度・宣伝	運営および組織	運営資金	日中交流
<p>ネットの内容に企業は興味を持っていない</p> <p>企業のネットに対する認識がない</p> <p>利用率を増やす宣伝がされていない</p> <p>ネットワークの宣伝がされていない</p> <p>今のHPの知名度がない</p> <p>情報サービスセンターの宣伝がされていない</p> <p>情報ネットの組織化と情報収集、整理を行い、以上を公布しなければならない</p> <p>サービスセンターの成功例を宣伝すべきである</p>	<p>わがサービス機関の収集した情報はどのような方式で他の対応機関に出してネットに発表すべきか</p> <p>サービスセンターの役割が不明</p> <p>ネット建設過程の関係部署の相互配合、協力を明確にする</p> <p>各部門がネットを維持する職能がはっきりしない</p> <p>もし企業がキャッシュフロー経営ソフトの使用に理解できない個所があった場合どのように処理するか</p> <p>情報の更新速度に対応するか</p>	<p>プロジェクトの建設資金が用意されていない</p> <p>今後の仲介サービスの経費はどうするのか 今後どのような維持グループを作るのか</p> <p>どのようにネットを利用して経済利益を生み出すか</p> <p>ネットの大量の宣伝には経費が必要</p> <p>ネットの普及と維持には政府の協力と経費が必要である</p> <p>中国側の情報収集、日本とのパートナー探しにはサービスセンターの人、物、金が必要であるが何処から調達するか</p> <p>次の資金が足りない： プロジェクト用のハードウェア、ソフトウェア、通信費、人件費、ネット宣伝費</p> <p>プロジェクト完成後の維持</p> <p>日本側の情報提供の時効性は</p> <p>どうやってワンストップホームページを企業に使ってもらうか</p>	<p>今後の日本側の中小企業サービスセンターの対応機関はどうなるか</p> <p>中国側の合併合作の情報は直接的にネットに発表するのかあるいは同時に日本側にも発表されるのか</p> <p>日本側のパートナーシップ情報は英語で中小企業サービスセンターに出すべきである</p> <p>日本側の対応仲介機関は中国側の仲介機関と会って各自の職責を明らかにすべきである</p> <p>通常、中日合併合作活動は政府からの政策支援が出される</p>

10.1.5. 中国側によるフォローアップ計画立案（PDM3）

実施時期：2001年8月7日

目的：情報ネット建設も最終段階となり調査団の支援が終わり、今後中国側が自力でシステムを維持発展させるための計画立案を行う。

従来からの連続性を考慮して PDM3 とした。

テーマ：中小企業向け情報ネットワークサービスの継続

参加者：【中国側】中小企業処、情報センター、中小企業サービスセンター、瀋陽市中小企業信用保証センター、各代表およびスタッフ、計10名

【日本側】調査団員3名（含む通訳）

(1) 立案の内容

表 10.1.5に示す。

(2) 今後の方向性

PDM3は中国側が今後本システムを発展させるという意思表示として評価される。システム維持のための要員、経費などの具体的検討はされていないが、調査団はアクションプランにも関連プロジェクトを提言しており、中小企業処が各センターと協力して今後の展開を図ることを期待する。

表 10.1.5 プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM3)

プロジェクト名：中小企業向け情報ネットワークサービスの継続 期間：2001年8月～2002年9月 場所：中国瀋陽市

〈目標〉	〈指導〉	〈評価データ入手手段〉	〈外部条約〉
〈上位目標〉 瀋陽市中小企業サービス機関と日本との長期的パートナーシップ機能を確立する(パートナーシップ機能の内容：製品の輸出入、業務提携(生産、販売)、合弁・合作、技術移転)	制度、組織の整備状況	PCM手法に基づくモニタリング 評価結果より	瀋陽市政府のリーダーシップ
〈プロジェクト目標〉 日中双方で、パートナーシップのためのサービス機関および情報ネットが整備され、双方の提携関係が強化される	提携関係の組織図の明確化と各機関の寄与度	PCM手法によるモニタリング 評価結果より	日本側専門家の長期的支援
〈成果〉 1) 日中間のパートナーシップの提携ルートおよび提携方法の確立 2) 日中間の合作の増大 3) 日中間企業情報ネットの整備 4) 中小企業HP掲載数の増加 5) キャッシュフロー経営企業の増大	日中間の合作契約数 情報ネット上での、 日本企業の技術へのアクセス数 中小企業HPへのアクセス数 キャッシュフローへのアクセス数	瀋陽市中小企業サービスセンター 情報サービスセンター	パートナーシップ活動、情報ネット活動のための政府支援
〈活動〉 1) 瀋陽市の中小企業サービスセンター、情報サービスセンターの独立経営のための努力強化 2) 瀋陽市の中小企業サービスセンター、情報サービスセンターの活動内容のPR強化 3) 日本側専門家の協力持続 4) 日中企業による商談会の実施 5) 情報ネットでマッチング後の仲介支援体制作り 6) 日中間の提携機関による分野別の定期的打合せ 7) 日本側仲介対応機関の整備と充実	〔日本側〕 未定	〈投入〉 〔中国側〕 情報ネット 管理・情報担当 6人/月 データベース維持 6人/月 プログラミング 2人/月 市場拡大 情報収集 8人/月 仲介コンサルティング10人/月	中国側関係者の積極的協力支援 〈前提条件〉 プロジェクト予算が日中双方とも必要最小限確保できること

10.2. 中小企業向け情報ネットワークサービス

10.2.1. システムの範囲

本パイロットプロジェクトは、日本側が担当した部分、中日共同で実施した部分、中国が担当した部分の3つから構成される。(図 10.2.1参照)
中小企業向け情報ネットワークサービスシステムとして、このパイロットプロジェクトで日本側が担当した範囲は、次の通りである。(表 10.2.1参照)

(1) ハードウェアの購入提供

- 1) Net server: SUN E450×1台
- 2) Workstation: Hewlett Packard LC2000×1台
- 3) パソコン: Legend BY2000×5台

(2) 基本ソフトウェアおよびツールの購入提供

- 1) Net server用およびWorkstation用基本ソフトウェア×各1台分
 - a) ワークステーション OS Windows NT Server C/St
 - b) データベース・ソフトウェア Oracle 8i
 - Oracle 8i Enterprise Edition for SUN Solaris8 20users
 - SQL*Plus
 - Oracle Internet Application Server 20users
 - Oracle Programmer
 - c) Web 開発ツール DreamWeaver、PhotoShop、Flash×各1set
- 2) パソコン用基本ソフトウェア×5台分
パーソナル・コンピュータ OS Windows 2000 Professional×5set
- 3) ホームページ作成用ツール×1式
- 4) ネットページ検索エンジン×1式

(3) インターネット公開サービス項目 (応用ソフトウェアとして開発)

- 1) 企業紹介ホームページの作成支援
- 2) 日本を含む既存の各種ネットへのアクセス機能
- 3) 市場拡大情報の提供
- 4) 企業経営情報の収集とデータバンク登録 (パスワード所有者のみ限定公開)
- 5) 本格調査の実施過程で得た有益な情報の公開
- 6) 企業診断・指導事例の紹介

7) 企業財務情報の透明性向上および財務改革支援

(4) 支援項目

さらに、上記の公開サービス項目（応用ソフトウェア）を有効に運用するために、日本側が実施した支援項目は、次の3つである。

- 1) 情報ネットワークの継続的運営を目的とする体制づくり
- 2) 中小企業の IT 利用への普及活動
- 3) パートナーシップサービス拡大に係わる技術移転および提言

網掛け： 日本側
 網掛け： 日中共同
 網掛けなし： 中国側担当

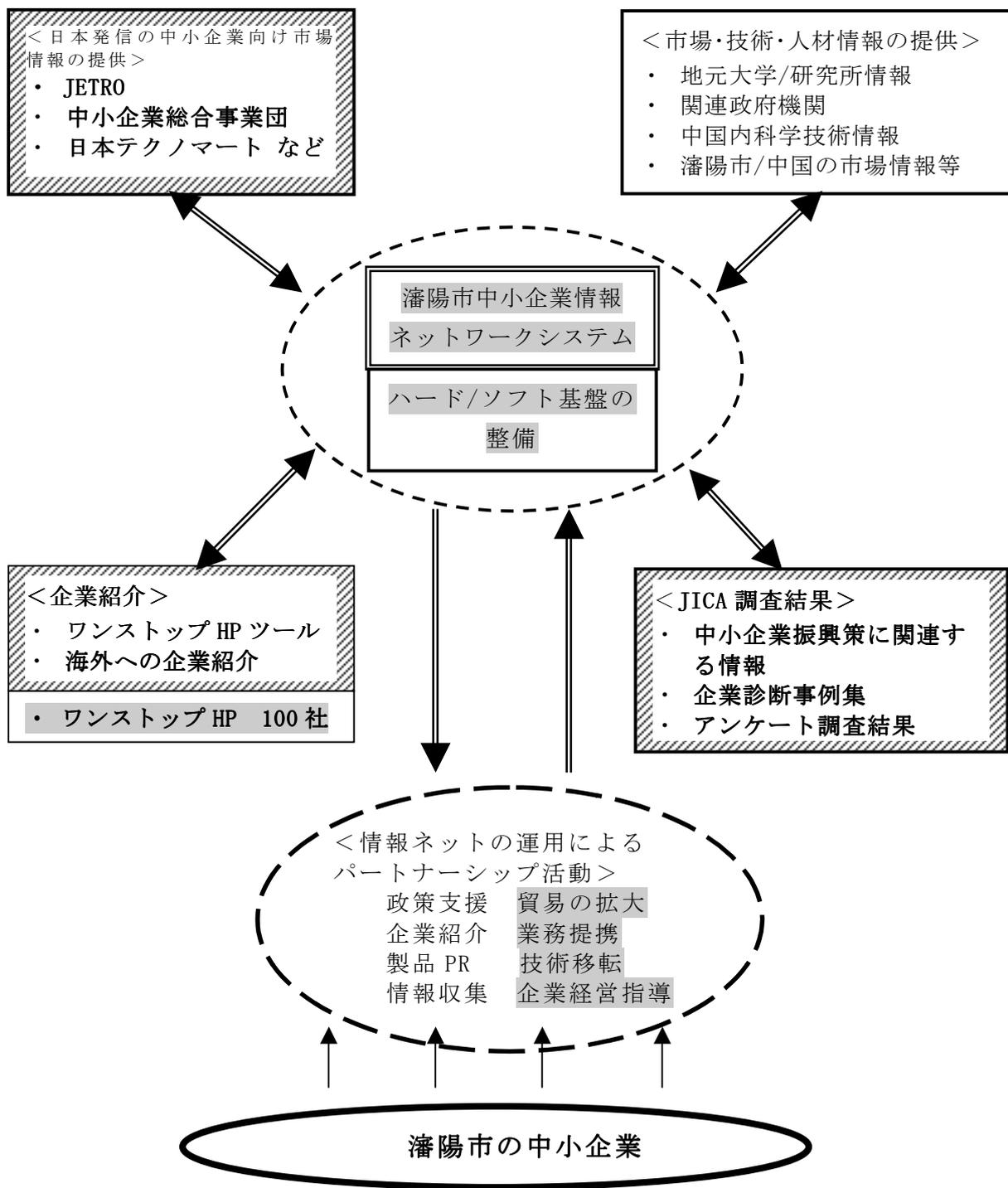


図 10.2.1 パイロットプロジェクト概念図

表 10.2.1 日中の作業分担

	作業項目	日本	中国
1.	企業紹介ホームページの作成支援	企業推薦	各企業自主作成
2.	日本を含む既存の各種ネットへのアクセス	情報提供/計画	リンク作成
3.	市場拡大情報の提供	情報提供	Web ページ作成
4.	企業経営情報の収集とデータベース登録	調査データ提供	データ登録
5.	本格調査の実施過程で得た有益な情報の公開	ファイル提供	リンク作成
6.	企業改善事例の紹介	ファイル提供	リンク作成
7.	企業財務情報の透明性向上および財務改革支援	ツール作成 マニュアル作成	Web ページ作成
8.	情報ネットワークの継続的運営を目的とする体制づくり	条件提示 OJT	体制作り
9.	中小企業の IT 利用への普及活動	共同作業 Web 頁構想提供	共同作業 Web ページ作成
10.	サービス拡大に係わる技術移転および提言	専門家が支援活動 OJT	共同作業
11.	政府からの通達・広報情報の公開	—	Web 頁作成
12.	地元大学/研究所の技術・人材情報の公開	—	Web 頁作成
13.	中国内の科学技術情報の公開	—	Web 頁作成
14.	瀋陽市/中国の市場情報の公開	—	Web 頁作成

10.2.2. 実施項目の説明

(1) 企業紹介ホームページの作成支援

多くの企業が、自社のホームページを安い値段で構築したいと考えている。これに答えて各企業が、無料で簡単に自分のホームページを作成できるようなツールを購入し、提供した。対象企業は、訪問調査 100 社を優先し、さらに各区から推薦された 100 社の中から募集した。併せて、中国側が、ホームページ自主作成の教育支援を行った。これにより、各中小企業の企業紹介ホームページ作成が急速に進捗し、2001 年 8 月中旬までに 30 社のホームページを公開することができた。

購入・提供したホームページ作成ツールは、各企業がツールのガイダンスに従って表 10.2.2 に示す項目を入力すれば自動的に自社のホームページが完成するもので、企業のホームページ用に特化したものである。写真・図などの挿入も可能である。

表 10.2.2 ホームページ掲載項目

会社概要

<input type="checkbox"/> 基本紹介	会社の沿革、理念、規模、主要業務、市場、計画、見通し等
<input type="checkbox"/> 社長挨拶	方針、主張、構想など
<input type="checkbox"/> 表彰受賞	受賞の実績の公開
<input type="checkbox"/> 会社業績	経営の業績概要、成果の紹介
<input type="checkbox"/> 品質認証	会社製品の品質認証状況の紹介
<input type="checkbox"/> 連絡方法	会社への連絡方法（主要部門、子会社を含む）

製品紹介

<input type="checkbox"/> 製品概要	製品の特徴、用途、市場調査、製品分類などの紹介
<input type="checkbox"/> 製品一覧	製品種類、名称、企画、価格、容量などを説明
<input type="checkbox"/> 品質保証	製造工程の品質制御情報の紹介
<input type="checkbox"/> 生産状況	具体的な生産・運転状況の紹介
<input type="checkbox"/> 製品知識	会社製品の価値、社会的な意義の紹介

サービス紹介

<input type="checkbox"/> サービス概況	サービス内容、市場調査、サービス特徴など全体的に紹介
<input type="checkbox"/> サービス保証	サービス保証に関する情報の公開
<input type="checkbox"/> サービス項目	サービス名称、説明、照会、見積、取引事項、備考等

取引事項

<input type="checkbox"/> アフターサービス	会社のアフターサービス状況の紹介
<input type="checkbox"/> サンプル発送	サンプルの種類、サンプル発送の簡単な紹介
<input type="checkbox"/> 運輸状況	会社の貨物運輸能力、交通条件の簡単な紹介
<input type="checkbox"/> 支払状況	製品の価格および支払条件の説明
<input type="checkbox"/> 取引先	会社の主な取引先の紹介
<input type="checkbox"/> 販売状況	会社の販売ルート、売上高などの概況の紹介

業務提携

<input type="checkbox"/> 提携探し	会社が探している提携項目、事項の紹介
<input type="checkbox"/> 代行探し	会社が探している代行製品、代行条件の紹介
<input type="checkbox"/> プロジェクト探し	資金の投資目的、獲得利益などの説明
<input type="checkbox"/> 資金導入	会社が資金導入を計画している項目・事項の紹介

購買需要

<input type="checkbox"/> 仕入要求	購入したい製品情報を外部に公表。提供側がこれに対応。
-------------------------------	----------------------------

会社採用

<input type="checkbox"/> 採用概況	採用人員、条件、要求などの公表
<input type="checkbox"/> 会社採用	人材採用の情報を分類して表示し、応募フォームを提供

会社ニュース

<input type="checkbox"/> 特にフォーマットはなく、自由に記載	
--	--

(2) 日本を含む既存の各種ネットへのアクセス

日本には、中小企業向けあるいは一般企業向けのインターネット情報が豊富に存在する。これら既存の各種ネットの内、中国向けとして有用なものを整理し、メニュー画面を使って中国側がアクセスできるようにした。また、中国向けに情報を発信したいと考えている企業や機関も多数存在する。このような日本の企業や機関のホームページを使い易い形で公開した。

この対象となる日本側の機関は、JETRO（本部および大連）、商工会議所（日本/東京）、中小企業総合事業団、(財)日本テクノマート、(財)神奈川高度技術支援財団などである。（詳細は表 10.2.3を参照）

日本発信情報に関しては、中国語への翻訳の問題がある。翻訳ツールは中国側担当であったが、翻訳をパソコン側上で行うことにし、インターネット上に公開されている翻訳ツール www.tjbbc.com.cn（英文→中文）を使うことで解決した。

表 10.2.3 日本の各種ネットワークへのリンク

	名称	内容	備考
1	中小企業総合事業団(JASMEC) http://www.jasmec.go.jp/english/index.html	事業団の案内、各部事業紹介（中小企業支援）、トピックス等	英文
2	日本の中小企業情報(SME) http://www.sme.ne.jp/japanese.html	地域別の中小企業情報、技術情報、お知らせコーナー等	英文
3	海外展開交流ネットワーク(PARTNER) http://partner.sme.ne.jp	海外企業とのビジネスチャンス希望する日本の中小企業の企業情報（事業紹介、技術・製品のシーズ・ニーズ等）	英文
4	日本貿易振興会(JETRO) http://www.jetro.go.jp/top/index.html	輸入促進、投資交流、技術交流、経済、貿易情報等	英文
5	東京商工会議所 http://www.tokyo-cci.or.jp/english/index.htm	創業支援、ベンチャー支援、コンサル、取引拡大、情報化支援、環境リサイクル情報等	英文
6	神奈川県高度技術支援財団 http://www.ktf.or.jp/koho/profiles/efront.html	技術移転、特許情報/技術情報等	英文
7	日本中小企業ニュース	輸出入、投資、技術交流、商談、展示会等のニュース	和文

(3) 企業の市場拡大情報の提供

瀋陽市の中小企業の市場拡大に関するニーズ・シーズ情報を対日本という観点から収集整理。(日本語情報)

瀋陽市の企業が市場拡大のために、瀋陽市内外の中国企業および世界の企業が発信している情報(業務提携、資金の導入、投資、購入・販売製品のシーズおよびニーズ、人材採用情報など)を検索するための下記6項目のサービスを行った。

- 業務提携希望企業検索
- 代理店探索企業検索
- 資金投資企業検索
- 資金導入企業検索
- 製品購入希望企業検索
- 人材採用企業検索

この機能は、今回購入したデータ検索エンジンを使用することで効率よく実現できた。この検索エンジンの特徴は次のとおりである。

- 予め指定された Web サイトに対し、単語の検索を行い出現頻度の高い単語についてその単語がどの Web サイトにあるかの検索リストを作る。検索依頼がくるとこの検索リストに基づき、関連するサイトを効率よくかつ無駄なく検索できる。
- Web サイトだけでなくデータベースに対しても同時に検索を行うことができる。
- 一般的に行われている複数キーワードの組み合わせによる検索の他に、文章をキーワードとした検索も行うことができる。

この機能の目的は、瀋陽市中小企業の市場拡大のために、瀋陽市企業が他の地域の中国企業および世界の企業に対し、技術提携、業務提携、資金導入、投資、製品の購入・販売、人材採用情報などを希望する場合、必要な情報を検索することである。検索用の分類メニューは表 10.2.4の通りとする。

表 10.2.4 検索用分類メニュー

NO	分類名
0	検索範囲指定せず
1	紡績服装
2	日用品、軽工業品
3	食品、飲料
4	加工製品
5	医薬
6	機械製品
7	電子、電器
8	自動車および部品
9	金属製品
10	建築材料
11	計算機、通信設備

各検索機能の内容は、以下の通りである。

1) 業務提携希望企業検索

企業が他の企業と業務提携、合弁等を行いたい場合に、提携したい業務をキーワードとして入力し、かつ検索範囲を分類メニューで指定し検索すると、その業務を提携したい企業名がリストアップされる。その中の任意の企業をクリックするとその企業のホームページにつながり、詳細な情報が得られる。

2) 代理店探索企業検索

販売代理業者を求めている企業を探すため、販売代理業者が販売する製品名を任意のキーワードで入力し、かつ検索範囲を分類メニューで指定し検索すると、販売代理店を求めている企業をリストアップする。その中の任意の企業をクリックするとその企業のホームページに飛び、詳細な情報が得られる。

3) 資金投資企業検索

投資して欲しい自企業の製品、プロジェクト等を任意のキーワードで入力し、かつ検索範囲を分類メニューで指定し検索すると、該当の製品、プロジェクトに投資を考えている企業をリストアップする。その中の任意の企業をクリックするとその企業のホームページに飛び、詳細な情報が得られる。

4) 資金導入企業検索

自分が投資したい製品、プロジェクトを任意のキーワードで入力し、かつ検索範囲を分類メニューで指定し検索すると、該当の製品、プロジェクトに資金導入を期待している企業名をリストアップする。その中の任意の企業をクリック

クするとその企業のホームページに飛び、詳細な情報が得られる。

5) 製品購入希望企業検索

自分が売り込みたい製品を任意のキーワードで入力し、かつ検索範囲を分類メニューで指定し検索すると、該当製品を購入したい企業名をリストアップする。その中の任意の企業をクリックするとその企業のホームページに飛び、詳細な情報が得られる。

6) 人材採用企業検索

希望職種、採用条件等をキーワードで入力し、かつ検索範囲を分類メニューで指定し検索すると、採用を予定している企業名をリストアップする。その中の任意の企業をクリックするとその企業のホームページに飛び、詳細な情報が得られる。

(4) 企業経営情報の収集とデータバンク登録

中小企業は、経営に関する情報を簡単に得る方法を必要としているが、現在はその手段は極めて限られている。パイロットプロジェクトでは、訪問調査で得た情報のうち、次の2種のデータをデータバンクに登録することを行った。入力時に使用したフォーマットを表 10.2.5、表 10.2.6に示す。入力時に使用したフォーマットのため、表の項目番号は電子データ用の番号となっている。

表 10.2.5 中小企業データバンク－1 拡販・取引情報

0. 基本事項

登録/変更	登録日時	前回変更日時	最新変更日時
登録者	登録者氏名	登録 ID	登録パスワード

1. 企業概要

タイトル	企業名称	社長（董事長）氏名	郵便番号／住所	
連絡先	電話番号	E-Mail	Home Page Address	
企業形態/業種	企業形態	業種・分類		* 1、* 2
製造製品名称	売上第一位	売上第二位	売上第三位	その他
製品別売上高	売上第一位	売上第二位	売上第三位	その他
会社歴史	会社設立年度	現在の企業形態発足年度		
関連企業 1 連絡方法	電話番号	E-Mail	Home Page Address	
関連企業 2 連絡方法	電話番号	E-Mail	Home Page Address	
関連企業 3 連絡方法	電話番号	E-Mail	Home Page Address	
関連企業 4 連絡方法	電話番号	E-Mail	Home Page Address	
関連企業 5 連絡方法	電話番号	E-Mail	Home Page Address	

表 10.2.6 中小企業データバンク－2 企業評価情報

	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度
資本金 (千元/年)				
総資産額 (千元)				
売上高 (千元/年)				
総利益 (千元/年)				
経常利益 (千元/年)				
支払税金額 (千元/年)				
従業員人数 (人)				
従業員平均給与 (元/月)				
固定費 (千元/年)				
設備投資額 (千元/年)				
長期借入金 (1年以上)				
短期借入金 (1年以内)				
販売先	企業群内%	省内%	国内%	国外%
敷地面積		* 3		
工場建屋面積				
製品輸送手段				
生産形態	* 4			

3. 企業概要資料（下記資料あり）

企業案内	
製品カタログ	

4. 市場拡大取引情報

得意分野	
------	--

専門技術	
特許	
市場拡大希望製品	
販売拡大希望技術	
市場拡大希望サービス	
提携希望プロジェクト	
代理店募集製品	
代理店希望条件	
投資希望プロジェクト	
投資導入希望プロジェクト	
購入希望品種	
連絡先氏名	
連絡先電話番号	
連絡先 FAX	
連絡先 E-Mail	

(5) 調査の関連情報の公開（企業改善事例の紹介）

JICA 調査団は、瀋陽市の中小企業振興策について有効な提言を行うため、企業、関係官庁、金融機関、大学、研究所、教育機関など広い範囲にわたって調査を行った。この調査過程で得た情報の中から、公開可能で有益なものを整理して公開した。実際に公開したものは、次の 1 件である。

1) 訪問調査企業 100 社に対するアンケートの集計結果

当初は、訪問調査企業に対する評価結果「企業診断調査結果分析」を公開する予定であったが、この中には、企業に関する秘密事項が含まれるため、カウンターパートの意向により、これは公開を止めることにした。

(6) 企業診断・指導事例の紹介

当調査団診断グループが中心となって、瀋陽市のモデル企業に対して企業診断を行い、診断事例集を作成したが、その結果を整理し公開した。

公開した内容は、企業診断のフローチャート、1 日診断のメニュー、10 社のモデル企業で実施した具体的な診断事例である。

10.2.3. 業務実施の体制

瀋陽市中小企業情報網の中国側担当組織と日本側メンバーで共同チームを構成し、パイロットプロジェクトの実施にあたって来た(図 10.2.2参照)。中国側担当組織は、パイロットプロジェクト完了後も、引き続き瀋陽市中小企業情報網の運営・維持を行うが、既に経貿情報ネットを運営してきた経験があるので大きな問題はない。

(1) 中国側の作業： 公開サービス項目（応用ソフトウェア）の開発

日本側が仕様を決定し、設計から単体テストまでは北京のソフト会社中科輔竜に発注した。作業範囲、発注金額、納期とも予定通りで契約できた。日本側で「要求仕様書」を作成し、この内容に基づいて、中国側が開発を行った。中国側のソフトウェア開発の内訳および作業量は次の通りである。（計 27 人/月）

- システムエンジニア 8 人/月
- 上級プログラマ 8 人/月
- 中級プログラマ 6 人/月
- データ入力要員 5 人/月

(2) 日本側の作業

パイロットプロジェクトの有効な運用支援のため、日本から下記の専門家を派遣した。これらの専門家は、それぞれの担当分野に関し、日本国内での関係部署との折衝・調査、現地のニーズ・実体の調査、ユーザーと日本側サービス機関または企業との交流促進などの具体的支援およびカウンターパートへの技術移転の作業を行った。パイロットプロジェクト終了後もシステムが円滑に運用されることを目的に作業を進め、それぞれの担当分野でその目的を達成することができた。

- 技術統括：情報ネットワークシステム取りまとめ
- 技術担当：情報ネットワークシステム技術支援、ソフト開発指揮
- 市場拡大1：市場拡大情報の提示と仲介運用指導
- 市場拡大2：仲介運用支援と日本国内折衝
- 市場拡大3：工場誘致情報の提示と仲介運用指導
- 財務改善1：キャッシュフロー財務改善の解説書作成と運用指導
- 財務改善2：キャッシュフロー財務改善ツールの作成
- 中小企業サービスセンター支援：大東区に対する中小企業サービス支援

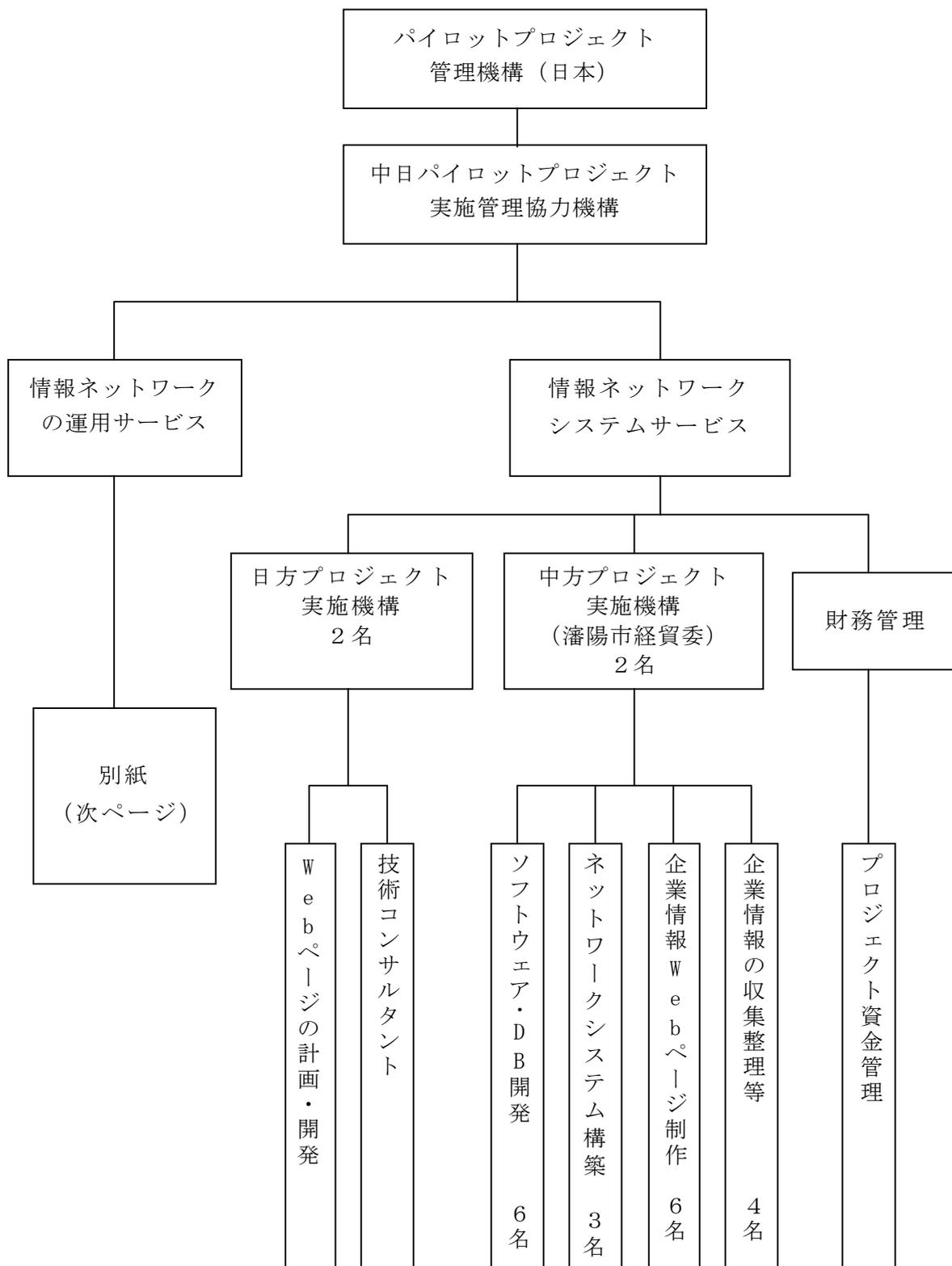


図 10.2.2-1

(別紙次ページ)

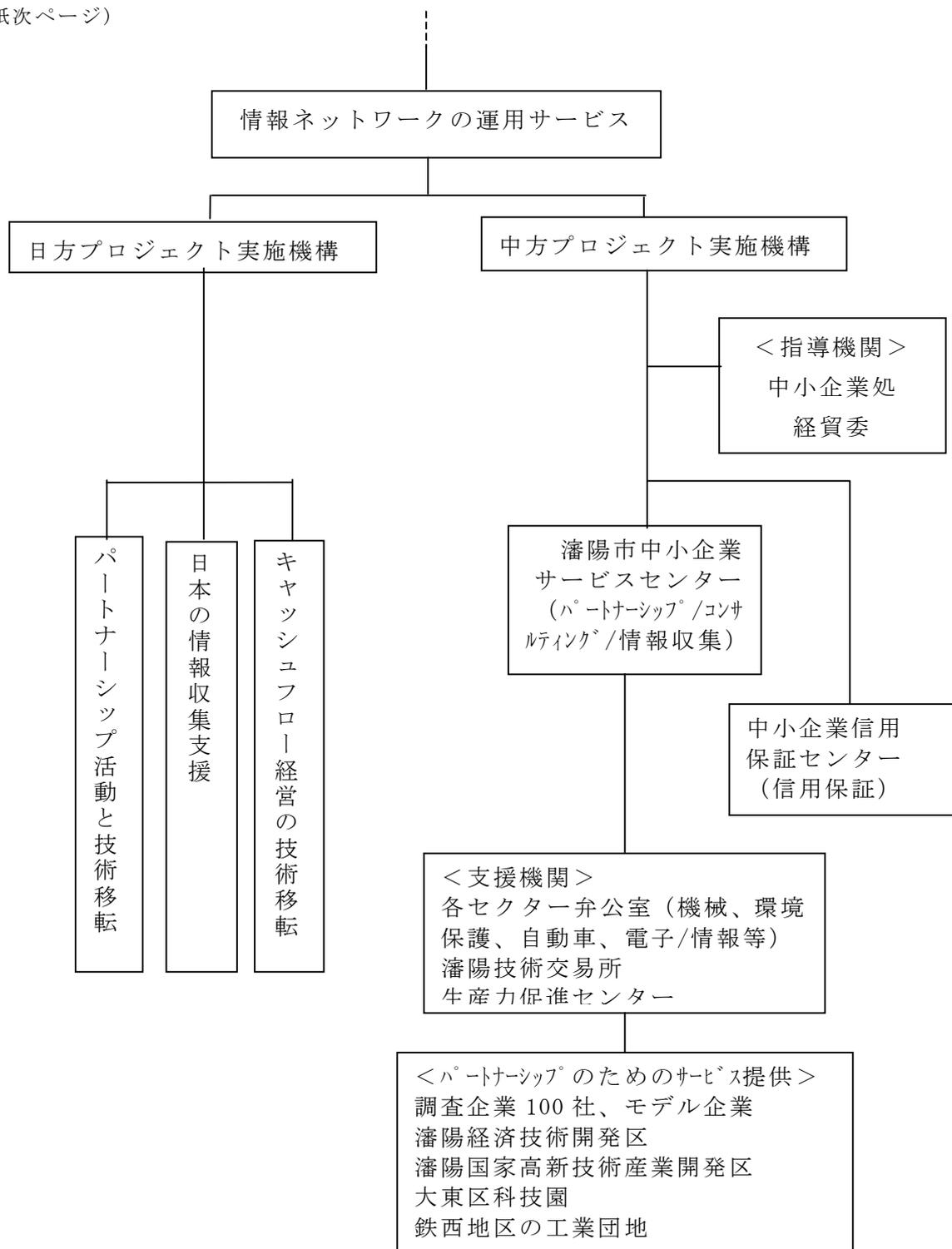


図 10.2.2-2

図 10.2.2 パイロットプロジェクト推進体制 (瀋陽市)

10.2.4. 業務実施の経過

パイロットプロジェクトの調査業務全体フローを図 10.2.3に示す。さらに、情報ネットワークシステムの構築スケジュールを図 10.2.4に示す。

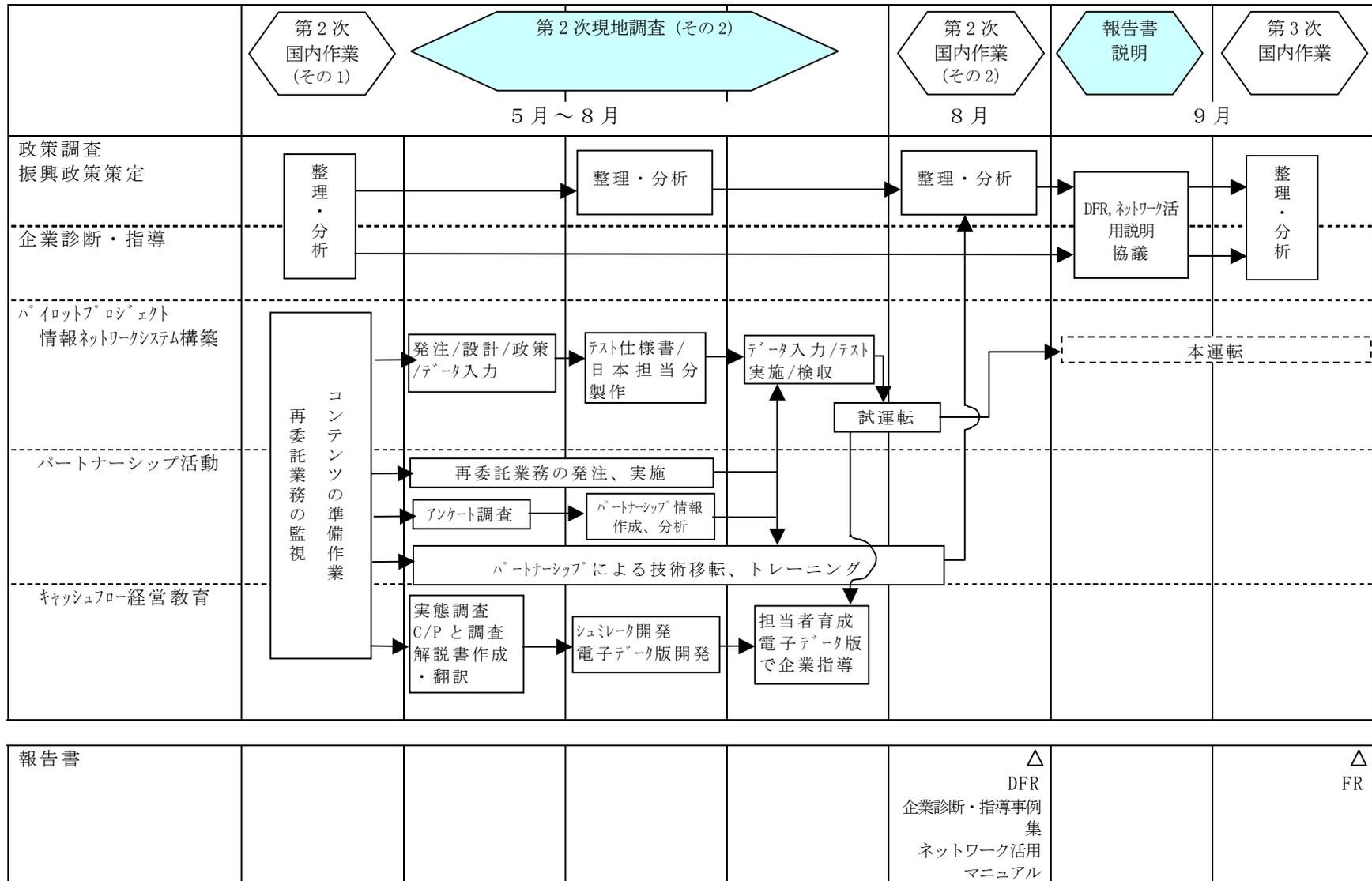
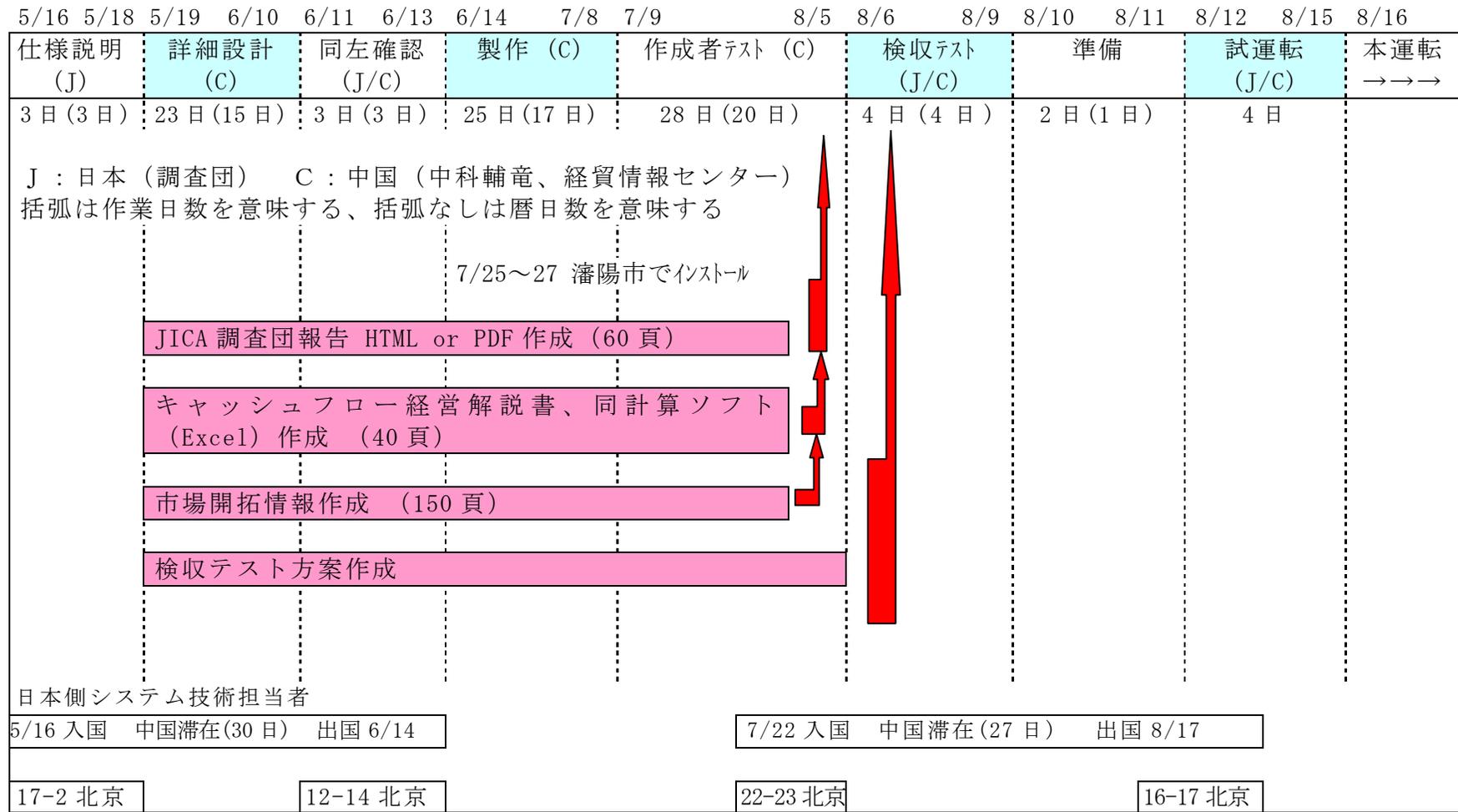


図 10.2.3 パイロットプロジェクトの調査業務全体フロー



(2001.8.10 現在)

図 10.2.4 情報ネットワーク構築スケジュール

10.3. パートナーシップ活動

10.3.1. パートナーシップ活動の内容

本パイロットプロジェクトにおけるパートナーシップ活動は次の業務からなっている。

- (1) 中小企業向け情報ネットワークに日中パートナーシップ関連の日本側が発信する情報をインプットする。
- (2) パートナーシップ活動の仲介機構を組織する。この組織を育成するため調査団と仲介業務を共同で行い、仲介業務を行い、必要な手法をOJTにて技術移転する。
- (3) 中国側のパートナーシップニーズ・シーズを調査し情報ネットワークを用いて情報発信を行う。
- (4) 実際にマッチングの成立した企業間の仲介業務を実施する。

パートナーシップ活動は情報ネットワーク開通の前にスタートしたため、ビジネスマッチング案件は予め7、8件を準備して活動を開始した。この内の3件はモデル企業に係る案件であった。

10.3.2. 仲介機関の指導・育成

瀋陽市経貿委と調査団は2001年3月の協議委員会で、パイロットプロジェクトの枠組みの中で「2000年12月瀋陽市に設立された中小企業サービスセンターを本プロジェクトに参画させて、将来、市の自主的発展性のある中小企業仲介機関として育成を図る。」ことを協議の結果合意した。

(1) 瀋陽市中小企業サービスセンターへの業務委託

調査団は、瀋陽市中小企業サービスセンターがパイロットプロジェクトを受けて今後次のような業務を展開することを期待する。

仲介支援

- 情報ネットワークサービスへ登録するための継続的な資料収集（日本の情報を含む）
- 日中合弁などに関連した仲介およびコンサルティング（FSを含む）

直接支援

- 企業診断・指導
- 中小企業診断士の育成と企業への派遣

- 中小企業向け各種のセミナーや講習会の開催
- 区レベルの中小企業センターの指導育成

本プロジェクトにおいては上記のうち仲介支援を援助対象とする。瀋陽市中小企業サービスセンターは、パートナーシップの流れに沿って、中日の企業の間立ち次のような仲介業務を行う。

- ニーズ・シーズ情報のデータベースへの登録に関して、中日双方の企業を支援する。
- ニーズ・シーズのマッチングを支援する。
- 中日双方の企業に働きかけて相対交渉を設定する。
- 具体的なツメの段階でも、相手の状況に応じて色々な相談に乗ったり、FSの実施を支援したりする。

調査団は瀋陽市中小企業サービスセンターをパイロットプロジェクトに積極的に参画させるため具体的に以下の業務委託を行った。

1) アンケート調査委託

目的：瀋陽市の中小企業が有する日本側への希望事項を具体的に知るため、本来、情報ネットワーク上で収集すべき情報である。しかしパイロットプロジェクトの開始時期が 2001 年 5 月であったため、事前郵送によるアンケート方式をとった。

対象企業：企業訪問調査 100 社および中小企業サービスセンターの開所式に参加した 200 社

調査内容：特に日本の企業とのパートナーシップ関係強化のための希望事項

実施時期：2001 年 6 月より

実施方法：セミナー、郵送、企業訪問および電子メールによる。

調査結果：集計結果を日本文にてレポート提出

2) 仲介業務支援要請

パイロットプロジェクトの実施期間中は担当調査団員が仲介業務を支援するが、その後は瀋陽市中小企業サービスセンターの仲介指導コンサルタントが自ら仲介を行う必要がある。このため調査団はパイロットプロジェクト期間中 2 名の仲介指導コンサルタントの支援を受けながら OJT にて指導育成を行った。

(2) 仲介支援の実績づくり

仲介業務の技術移転は実際の仲介交渉にカウンターパートを参加させ OJT によって体得させることが最も効果的である。仲介の技術移転開始時にはまだネット

が稼動していなかったため、調査団の準備した案件を事例として用いた。

(3) FS (Feasibility Study) の技術移転

1) 目的

- a) パートナーシップ案件を仲介するコンサルタントはビジネスコンサルタントの能力を持たなければならない。このような特技がなければ単なる商人に過ぎない。コンサルタントは理論的手法とこれを駆使することによって得た経験を用いて、顧客の満足を満たすことができる。このためには他者の追従できない技術を持たなければならない。
- b) このような特技を持つことでコンサルタントは顧客から報酬を得て、独立採算を確立できる。
- c) この技術として FS 手法を取り上げた理由は、現在の中国にとって最も必要とする意識改革を促し、かつ具体的には誤った投資立案による多大の経済損失を低減するためである。中国は計画経済により少数のエリートによって入念かつレベルの高い計画が作成される。企業レベルにおいても投資にあたり需要予測、投資の回収の計算が必ず実施されている。しかし現実に実施段階では計画との大きな乖離が見られる場合が多い。このため市場原理に基づいた FS 技術の移転の重要性からこれを優先的に取り上げた。

2) UNIDO 作成の COMFAR 手法の選定

UNIDO (United Nations Industrial Development Organization)、国際連合工業開発機関東京投資・技術移転促進事務所は 1995 年以降主要事業として途上国の FS 支援を数多く実施し大きな成果を挙げている。中国でも 6 件の実績があり、例えば上海に生産基地を持つ日系企業の顧客開拓の例がある。UNIDO は The Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies (1995) を出版しベストセラーとなった。

その後このマニュアルをコンピュータソフト化した COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting) が世界 10 数カ国語で出版され中国語も利用可能となった。調査団は、従来の FS 手法と比べパラメーターの数、感度分析などで本システムが優れ計算時間も短い、さらに国連が開発して世界に普及しているため公的機関、金融機関からの信頼も高いことから本システムを採用した。

技術移転は、本システムを瀋陽市中小企業サービスセンターに供与し、かつ中国 UNIDO のインストラクターによる研修を実施することによって行なわれた。

3) 技術移転結果

COMFAR は Business Planner III と Expert III があり、企業向け FS は前者で十

分であったが、将来大型プロジェクトに備え Expert III を先方の希望で選んだ。なお Opportunity Study という簡単な事前調査用のソフトも含まれている。

研修は 2001 年 6 月、瀋陽市中小企業サービスセンタースタッフ 7 名に対して、北京 UNIDO よりインストラクターを派遣し 2 日間かけて研修を行った。同センタースタッフは MBA、会計専門家が多く、既に FS の教育を受けたコンサルタントもおり効率の高い研修がおこなわれた。

10.3.3. ニーズ・シーズの収集と分析

(1) 瀋陽市におけるニーズ・シーズの収集

1) アンケート調査の実施

瀋陽市中小企業サービスセンターに委託して、図 10.3.1 に示す調査票サンプルを使って中小企業へのアンケート調査を実施した。

— 登録内容調査票 —

記入年月日 2001年 月 日

I 企業概要

企業名		(営業担当者)	
社長名		担当者役職	
設立年月日		担当者氏名	
電話番号		担当者電話番号	
FAX 番号		担当者 FAX 番号	
事業分野		担当者 e-mail	
主要 3 品目 ①		Home Page	
②			
③			
品質規格取得状況			
従業員数		企業形態	国営 民営 集体 郷鎮
資本金 千元		親会社名	
年間売上高 千元		子会社名	
年間純利益 千元			
住所			

II パートナーシップの拡大・強化

海外の企業とのパートナーシップの拡大・強化、即ち貿易の拡大、業務提携、技術移転、合弁・合作などを希望する場合には、以下の項目をチェックし、かつ具体的にその内容をご記入ください。なお、すでに希望項目で商談中の場合は、項目をチェックしてその内容と相手先をご記入ください。

輸出あるいは輸入を増大したい。相手ブランドで出荷する OEM 輸出も含まれる。

該当する事業分野の番号を下記よりお選び下さい。

具体的には、

生産の業務委託を受けるなど、事業拡大のために業務提携を結びたい。

該当する事業分野番号を下記よりお選び下さい。

具体的には、

技術移転を希望する。

該当する事業分野番号を下記よりお選び下さい。

具体的には、

図 10.3.1-1

合併・合作を希望する。

該当する事業分野番号を下記よりお選び下さい。

具体的には、

Ⅲ 部品、原材料、製品の販売または調達

貴社が国内あるいは海外の企業と、販売したい部品、原材料、製品、または調達したい部品、原材料、製品があればご記入ください。

販売したい部品、原材料、製品がある。

該当する事業分野番号を下記よりお選び下さい。

具体的には、

調達したい部品、原材料、製品がある。

該当する事業分野番号を下記よりお選び下さい。

具体的には、

なお、商品説明のため図面、あるいは写真の掲載を希望する場合、次頁にご記入下さい。

<事業分野>

(1)食品・農水産、(2)木工製品・家具、(3)パルプ・紙製品、(4)繊維・布、(5)建設・土木、(6)化学製品、(7)石油・油脂・塗料、(8)医薬・化粧品、(9)プラスチック・ゴム、(10)ガラス・窯業、(11)鉄鋼製品、(12)非鉄金属、(13)機械、(14)家電、(15)産業用電機・電子、(16)情報処理、(17)計測・精密・光学、(18)自動車、(19)自動車以外の輸送機、(20)運輸、(21)通信、(22)エネルギー、(23)出版、(24)その他

<参考> 上記の登録内容は中小企業情報ネットワークサービスが今夏開設後に、自社から情報ネットワークを経由して修正、追加、さらに新規に登録することも可能です。

図 10.3.1-2

図 10.3.1 調査票サンプル

2) アンケートの調査結果

瀋陽市の中小企業向けにアンケート調査を実施したが、2001年7月末時点で80社から回答が寄せられている。これを業種別に見ると機械が22社と圧倒的に多く、ついで鉄鋼製品、非鉄金属、医薬・化粧品、自動車等、さらに食品・農水産、建設・土木、化学製品、計測・精密・光学などが続いている。他方、家電、産業用電機・電子製品が極めて少ないのが特徴と言える。なお、さらに20社程度は8月末までに回収できる予定である。

パートナーシップについての具体的な内容に関する回答は次のとおり。

表 10.3.1 具体的データの分類

分類項目		総数		比率	備考
合弁、合作意欲の有無	具体的意向有り	62	43	54.00%	総数80社で計算
	具体的意向無し		19	24.00%	総数80社で計算
OEMの意向		38		48.00%	総数80社で計算
技術移転の意向	技術導入	27	19	24.00%	移転意向の70%
	技術輸出		8	10.00%	移転意向の30%
製品輸出の意向		32		40.00%	総数80社で計算
合作の意向無し		5		6.25%	総数80社で計算

表 10.3.2 業種別要求

要求の種類	要求の熱意	業界	社数	比率	備考
OEM	1 極めて高い	その他	10	13%	OEM要求総数76社
	2 高い	機械	9	12%	
	3 普通	鉄鋼製品	7	9%	
国外業務請負	1 極めて高い	計測器、精密機器、光学	17	24%	総数71社で計算
	2 高い	鉄鋼製品	11	15%	
国外からの技術移転	1 極めて高い	機械	9	20%	総数45社で計算
合弁、合作意向	1 極めて高い	機械	14	15%	総数93社で計算
	2 高い	その他	10	11%	
製品輸出	1 極めて高い	機械	10	22%	総数46社で計算
外国製品購入	1 極めて高い	機械	5	26%	総数29社で計算
	2 高い	計測器、精密機器、光学	5	26%	

一般機械産業	7社 41%	10社
自動車部品産業	3社 27%	8社
電子情報産業	1社 13%	7社
環境保護産業	0社 0%	8社
その他	9社 16%	49社

回答あり  モデル企業のうち合弁合作意向があるのは 10 社中 4 社
 回答なし 

図 10.3.2 パートナーシップニーズ

経済開発区では、合弁合作または技術導入の意欲が高い企業は 9 社で、不動産開発、物流管理、ハイテク、医療薬品、化学肥料、工業製品などである。合作意向企業でナノメーター技術のあるところは 2 社である。合作意向企業にはコンピュータソフト開発案件が 3 社である。

日本企業とのパートナーシップを具体的な案件で提案してきた企業は 6 社あった。これらの企業は技術の内容や提携相手企業名を指定している企業もあり、極めて具体的である。

全体的傾向としては大部分の企業は、合弁、合作、OEM、技術導入、製品輸出など幾つかの意向を示しており、国外企業との合作は多くの方式を取れることを示している。このことは、国外提携、共同発展についての企業の切迫した願望を物語っている。会社の設立時期では機械・金属などが 1990 年以前に設立された企業が多いのに対し、精密化学薬品・情報処理・計測器などは 1991 年以降に設立された企業が多い。資本金で見ると 500 万元以上の企業は約 3 分の 2 を占めており、これは全業種に共通している。電子メールを有している企業は全体の半分強あり、さらにホームページを有している企業は全体の半分弱ある。さらに、営業担当者の電話と FAX が共通な企業は全体の半分強ある。

表 10.3.3 アンケートの集計結果

回答企業 80 社
 企業形態 国有 28 社、民営 29 社、集体 12 社、合資 8 社、不明 3 社
 品質規格取得状況 有 43 社 無 31 社 不明 6 社

非回答は除く 単位:社	回答企業	設立 1990 年以前	設立 1991 年以降	資本金 500 万元以上	資本金 500 万元未満	電子 メール	HP 有	電話 FAX の区別 無	輸 入 の 増 大 (OEM 含む)	業 務 提 携 を 希 望	技 術 移 転 を 希 望	合 弁 ・ 合 作 を 希 望	販 売 し た い 部 品 、 原 材 料 、 商 品 が あ る	調 達 し た い 部 品 、 原 材 料 、 商 品 が あ る
食品・農水産	4	3	1	3	1	3	2	1	4	3	1	3	1	0
木工家具製品	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
パルプ・紙	1	0	1	0	1	0	0	1	1	2	0	0	0	1
繊維・布	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
建設・土木	4	2	2	2	2	1	1	1	3	2	0	5	0	0
化学製品	4	0	4	2	2	3	1	1	4	4	5	4	3	1
石油・油脂・ 塗料	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	4	4	2	2
医薬・化粧品	5	1	4	2	3	3	1	2	3	1	3	5	1	0
プラスチッ ク・ゴム	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	2	0	1
ガラス・窯業	1	0	1	1	0	1	1	0	2	3	1	2	0	0
鉄鋼製品	6	3	3	4	2	3	1	5	7	9	4	7	5	0
非鉄金属	5	2	3	4	1	4	3	4	3	4	3	5	2	0
機械	22	14	6	14	8	13	11	14	9	17	9	14	10	5
家電	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	2	1
産業用電機・ 電子	4	2	2	3	1	2	2	1	1	2	1	3	2	0

非回答は除く 単位:社	回答企業	設立 1990 年以前	設立 1991 年以降	資本金 500 万元以上	資本金 500 万元未満	電子 メール	HP 有	電話 FAX の区別 無	輸出入 の増大 (OEM 含む)	業務 提携を 希望	技術 移転を 希望	合弁・ 合作を 希望	販売 したい 部品、 原材料、 商品が ある	調達 したい 部品、 原材料、 商品が ある
情報処理	3	0	3	2	1	3	3	3	2	1	0	4	1	0
計測・精密・ 光学	4	2	2	1	3	2	2	2	5	3	3	7	4	5
自動車	5	5	0	2	3	4	2	4	5	2	4	7	3	0
其他輸送用 機器	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1	2	2	0
運輸	1	2	1	0	1	1	1	0	2	1	1	3	0	0
通信	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	1	0
エネルギー	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	1	2	0
出版	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他	14	10	4	9	5	3	6	5	10	7	4	10	4	2

(2) 日本におけるニーズ・シーズの収集

1) 日本貿易振興会 (JETRO、<http://www.jetro.go.jp/>)

経済産業省の外郭団体である日本貿易振興会は、国内 38 カ所、海外の主要国に 80 カ所の事務所を有する日本の代表的な貿易促進機関である。今回のパイロットプロジェクトに関連した情報としては次の 2 つがある。

a) TPP

Trade Tie-up Promotion Program の略で、日本および海外の企業がビジネスの希望案件をインターネットから直接登録又は検索・閲覧し、希望に合った相手企業に直接コンタクトできるシステムである。

JETRO のネットワークを活かし、これまでに蓄積した企業のデータベースを始めとした各種情報により世界の隅々からビジネスパートナーを探すことが可能となった。

TPPP にアクセスすると日本企業とのビジネスを希望する海外企業の案件を、ビジネス形態や国別の検索で自由に閲覧できる。また、希望案件を登録すれば、

インターネットを通じてその案件が全世界に公開される。

商品取引、技術交流、投資、サービスなどの多様な案件を登録・閲覧できるため、今まで難しかった海外の提携先探しがオフィスのパソコンで簡単に、スピーディに行うことができ、より良いビジネスパートナーを選ぶことができるようになった。TPPP の主な特徴は次の通りである。

- インターネットから簡単に、無料登録
- 高度な技術でパートナー探しが簡単に
- 海外の関心企業に容易にコンタクト
- 自動マッチメイキング
- TPPP のビジネスカテゴリーは次の 14 項目

商品・部品の輸出入、技術交流、投資、業務提携（輸出入提携、生産委託、保守提携）、工場、事務所の設立、サービス（翻訳、法務、会計、コンサルティング、広告、各種調査、その他サービス）

b) JETRO 大連事務所

JETRO 大連事務所・中国国際貿易促進委員会大連市分会・大連市経済委員会が主催者となり、毎年秋に大連国際部品材料展を実施している。既に 7 回実施されているが、出展企業・機関数は 200 前後（中国政府・機関 20%、日系企業 40%、中国系企業 40%）、参加者は 3～4 万人、商談件数は最近の例では 1,500～2,000 件に達している。

出展に際しては、日中双方の各企業は自社の概要、ブース展示したい品目、調達したい部品・原材料、販売したい部品・原材料などを明記し、部品・原材料の写真および説明書を添付する。これらの情報をもとに参加者は希望する会社と商談を行うことができる。

2) 財団法人日本テクノマート（JTM、<http://www.jtm.or.jp/>）

財団法人日本テクノマートは企業間、地域間の技術交流、技術移転を促進するため、技術取引事業（会員制）、および特許流通促進事業（特許庁委託事業・公開制）を推進している。テクノマートに登録されている特許・ノウハウ・技術・ビジネス情報をオンライン・データベースやイベントを通じて提供し、技術・ビジネス取引を円滑に進めている。

a) データベース

JTM が有するオンラインデータベースサービスには次のようなものがある。

テクノマートⅢデータベースサービス（会員制）

- テクノマート独自の技術・ビジネス情報のデータベースには約 1 万件の「技術取引情報」が登録されており、会員は誰でも閲覧可能である。また、特

許・実用新案の権利情報を全てカバーした「EaSY-PaT」、最近の特許広報が検索できる「特許公報全文検索」がインターネット上から会員は無料で利用できる。また、その他に「G-Search」「G-Search MMDB」「PATRIS」がゲートウェイサービスにて利用可能。

- 売りたいもの、買いたいものを「技術取引情報」に登録して効率的な発信が可能。
- 会員は入会金と年会費を払えば資格が得られる。「一般賛助会員」は仲介業務を行う会社、「一般会員」は 150 社の中小企業者が加入している。

特許流通データベース

- 企業・大学・研究機関が保有しているライセンスしても良い情報が数万件登録されており、インターネットを通じて誰でも無料で利用できる
- 企業のニーズ・シーズ情報も登録・検索可能
- 誰でもインターネットで簡単に利用可能

b) 商談会

JTM は毎年国内外で数 10 回の技術取引商談会を行っている。国内ではテクノマート商談会を主要 20 都市で、特許流通フェアを主要 8 大都市で開催し、海外では韓国で日韓テクノマート、中国では日中テクノマートをそれぞれ毎年一回両国の共催で開催している。

昨年の日中テクノマートは 10 月に天津市で北方技術交易市場と日本テクノマートの共催で開催された。日本からの参加企業は 14 社で、60 技術案件を出展したが、4 日間の開催期間中に多数の中国側参加者と活発な商談が行われた。これまで 5 年間で 8 回の商談会が開催されたが、現在までに数件が成約にいたっている。日中テクノマートは最近では上海市と天津市において毎年交代で開催されている。

3) 財団法人神奈川高度技術支援財団 (KTF、<http://www.ktf.or.jp/>)

KTF はかながわサイエンスパークの中核的存在であり、技術移転の専門機関としてニーズに即した情報を神奈川県内の会員企業に提供し、技術移転を促進している。

また、「高度計測センター」では、製品の開発や製造の過程で発生する技術的な課題やトラブルの解決、材質の確認といった企業における研究開発部門や品質管理部門に相当するサービスを行っている。KTF が提供する主なサービスは以下のとおりである。

技術市場サービス

- PR 代行：技術・製品を売りたい企業の PR 代行
 - 全国レベルで技術や製品を PR
 - 説明会・商談会の開催
 - 利用者との仲介サービス

情報提供:技術を求めている企業へ必要な技術情報を提供

特許・技術情報の提供

各種イベントの開催

試験計測サービス

10.3.4. パートナーシップ活動

パートナーシップ活動の全体工程を図 10.3.3に示し各段階で行うべき作業を以下に述べる。

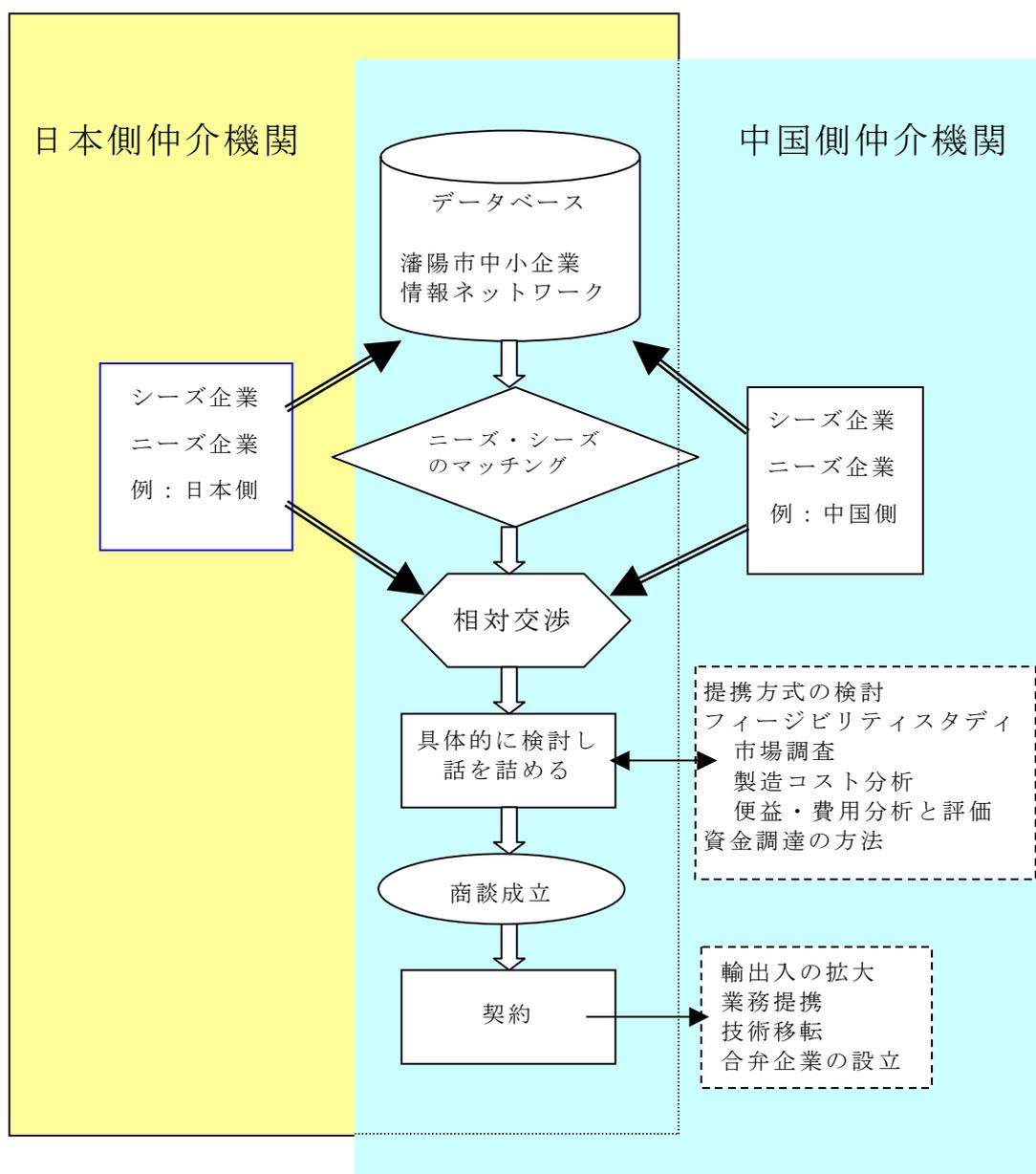


図 10.3.3 パートナーシップの工程

(1) データベース

今回構築された瀋陽市中小企業情報ネットワークのデータベースにはパートナーシップ関連の情報が多く掲載されている。これらの詳細については各企業のパソコン端末から瀋陽市中小企業情報ネットワークのホームページにアクセスすることにより、誰でも無料で見ることができる。

(2) 企業のニーズ・シーズ情報

1) 中国側

瀋陽市の中小企業が有するニーズ情報、シーズ情報を把握するため、瀋陽市の中小企業に対しアンケート調査を実施した。100社の回答企業のうち20～30社がニーズ・シーズ情報を報告している。アンケートの調査結果は瀋陽市中小企業情報センターのデータベースに掲載されているが、日本企業の便宜を図るために日本語にて掲載されている。これらの情報は、今後、瀋陽市の中小企業がデータベースへ自社の情報を登録する傾向が強まれば、さらに増加してゆくものと思われる。

2) 日本側

日本側のニーズ、シーズについては、次の2つの情報がデータベースに掲載されている。

財団法人日本テクノマートの技術案件 100 件以上

JETRO 大連事務所の部品材料展に出品された約 80 件

詳細については、瀋陽市中小企業情報センターのデータベースを参照のこと。

(3) 仲介機関

1) 中国側

瀋陽市中小企業サービスセンターは 2000 年 12 月に設立されたが、パートナーシップ業務を行う仲介機関として今春から業務を開始している。瀋陽市経貿委系のコンサルタント企業が兼務する形をとるが、スタッフ 10 名弱で現在、調査団との共同作業を行っている。今後、海外とのパートナーシップ業務の仲介機関として、その果たす役割は大きい。

2) 日本側

a) 財団法人日本テクノマート (JTM)

JTM は経済産業省系の日本最大の技術移転機関であり、この分野では既に 15 年を超える経験を有する。中国との関係では上海、天津などで実施された日中テクノマート商談会を通じて、日中間の技術移転に関しては数年間の経験を有

している。日本企業との関係も深い。

b) 日中東北開発協会

中国の東北3省を代表する在日事務所で日中協会の中にある。日中東北開発協会は来年度の事業計画として、今回の調査団活動のフォローアップを行うことを予定している。当協会の理事など幹部には日本の代表的な企業の経営者が就任している。

c) 企業

日本の代表的なベンチャーキャピタル企業は中国に対しても投資を行っており、この点から瀋陽市の企業についても強い関心を示している。合弁企業の設立、M&Aなどで、将来、瀋陽市中小企業サービスセンターとの共同作業もありうるだろう。

また、大連理工大学の卒業生グループを母体とした中国系のコンサルティング企業がIT産業を中心として日中間の仲介業務を行っている。現在は大連の企業がその対象となっているが、将来は瀋陽市の企業をも対象とすることになるだろう。その際、瀋陽市中小企業サービスセンターとの共同作業を行う可能性は大きい。

d) 在北京日系企業

ベンチャーキャピタルの在北京日系企業は中国全土を対象として、日中企業間の合弁企業やM&Aの仲介を行っている。このような機関が今後瀋陽市の企業を対象とする場合、瀋陽市中小企業サービスセンターとの共同作業を行う可能性は大きい。野村CITICは一つの例として考えられる。

(4) ビジネス・マッチング

ニーズ案件およびシーズ案件は、双方を比較検討することにより、最適な組み合わせを発見できる可能性がある。このような試みをニーズ・シーズのビジネスマッチングという。ビジネスマッチングはデータベース上で行う場合もあるが、商談会、仲介機関など色々な場面で行われている。

1) データベース

データベースに登録されたニーズ案件およびシーズ案件は、双方を比較検討することにより、最適な組み合わせを発見できる可能性がある。大きなデータベースになると、ビジネスマッチングをコンピュータが独自に行い、ニーズ側およびシーズ側へ結果を知らせることができるものもある。但し、瀋陽市中小企業情報センターのデータベースにはこの様な機能は備わっていない。

2) 展示会

JETROが大連市や北京市で毎年実施している部品・材料展などがある。通常100

～300社の出展者に対して、展示会を見に来る人は数1千人から数万人に達するが、現場で商品なり技術なりの説明を受けられる点が大きな利点である。なお、JETRO 大連の部品・材料展の情報は情報センターのデータベースに掲載されている。

3) 仲介機関

瀋陽市中小企業サービスセンターや日本のテクノマート等の仲介機関が独自に有する情報を交換し合うことによってビジネスマッチングが生まれることもある。仲介機関は自分が所有する技術については情報量が多いため、ビジネスマッチングが成立する確立がその分高まることになる。

企業としては、仲介機関に自社のニーズあるいはシーズを持ち込むことが、商談を成功に導く最良の方法かもしれない。

4) 日中テクノマート商談会

上海や天津で毎年開催される商談会で、日本企業10数社が自社の技術移転可能な技術を持ち込んで上海や天津の現地企業と商談を行う。これまでのところ毎回数件の成約ができており、技術移転の有効な方法といえる。

5) 訪日投資融資ミッション

遼寧省や瀋陽市政府が実施する投資誘致ミッションで、2001年の例では次のようなものがある。

遼寧省政府代表訪日団

重機械関連投資誘致ミッション（瀋陽市）

IT関連投資融資ミッション（瀋陽市）

自動車部品投資誘致ミッション（瀋陽市）

これらの投資誘致ミッションは訪日の目的がはっきりしている、事前の準備が十分になされる、政府や企業の幹部がそのメンバーである、等から受け入れ側の日本としてもしっかりした対応を行う。このため大型案件の成約など大きな効果を期待できる。

6) 人的な関係

いわゆる人的な関係も非常に有効な手段である。技術の専門家同士が日中間で話し合えば、十分に理解し合えるのでまとまるのは速い。また、経営者同士が話し合えば、それぞれが話の決定権を持っているのですぐに成約するということもある。政界、財界の地位の高い人の口利きも有効なきっかけとなることが多い。

7) ホームページ

自社のホームページに自社の商品や技術の説明を載せたことにより、思わぬところから商談が飛び込み大きな成約に至ったという例は最近よく耳にする。

インターネットを利用して自社の情報を発信することは、いまや多くの企業が行っている極めて常識的なことであるが、自ら情報発信を行うことは予想外の効果をもたらすこともある。

(5) 相対交渉

中日双方の企業が同じテーブルについて個別商談することを相対交渉という。このような商談では、お互いに相手の顔を見ながら意見を交換することが非常に効果的である。個別商談は随時行われる。さらに商談が進んで工場見学をしたり、お互いに双方の企業を訪問したりする。

この際、仲介機関が商談のアレンジをするなど双方の間に立って中立的な立場で商談を支援することもある。電話、FAX、電子メール等での情報交換は勿論頻繁に行われる。

(6) 具体的に検討し話を詰める

1) 提携方式の検討

商談を開始して少し話が煮詰まった段階で、提携方式の検討を行う必要がある。提携方式には大きく分けて次の方法がある。

輸出入の拡大

業務提携

技術移転

合弁企業の設立

どの提携方式を採用するかはその時の状況によって異なるが、それを決定する要因としては次のようなものが考えられる。

市場は何処か（中国、日本、アジア、全世界など）、需要は十分あるか
所要資金量

技術移転の容易さ

適応できる人材が十分か

将来の収益見通し

優遇制度が利用できるか

プロジェクトの目的

2) フィージビリティスタディ（FS）

フィージビリティスタディを行うが、商品の市場調査、製造コスト分析、便益・費用分析などを行い、最終的にこのプロジェクトが実施可能か否かの評価を行う。

3) 資金調達の見直し

設備資金と運転資金の必要量が決まった段階で、所要資金をどのように調達するかを検討する。自己資金、銀行借入れ、株式や債権の発行、政府支援資金の申請等の長期・短期資金の組み合わせも合わせて検討する。

(7) 商談の成約・契約

日中双方が契約書を取り交わし、プロジェクトは実施に移される。

10.3.5. パートナーシップ・ケーススタディ

(1) 日本企業による合弁企業設立のプロセス

日本企業が中国へ進出する際の、合弁会社設立までのプロセスを示したものが図 10.3.4である。

企業が中国進出を決断から開業までのプロセスは、大きく分けて次の3つのプロセスに分けて考えることができる。

第1ステップは中国進出を決断から意向書の作成までである。社内で中国進出の決断がなされた後、日本の仲介機関に相談し、中国の取引先、瀋陽市中小企業サービスセンター、あるいは瀋陽市政府に打診を行う。進出地域やパートナーを決定した後、現地調査を行い、意向書を作成・調印する。この間、社内的にはプロジェクトチームを編成し、進出地域やパートナーの比較検討を行う。

第2ステップは意向書の調印から合弁契約書までの期間である。投資方式を決定後、中国側企業は立地、インフラ条件、労働者の採用、建設費用などの情報を提供する。また、日本側の企業はサンプルや関係資料、プロジェクト規模・投資額などの概算算出し関係者へ知らせる。SMEBACは日中両企業間の仲介を行う。これらの情報をもとにFSを実施し、もしFSの結果が実施可能となれば、中国の許認可機関にこの旨を連絡し内部許可をもらう。さらに、合弁契約書・定款を作成し、調印する。

第3ステップは開業までの期間である。合弁企業の設立申請、登記、営業許可書の取得、税務登記・銀行口座開設、さらに用地確保、建物、試験生産へと進み、開業の運びとなる。

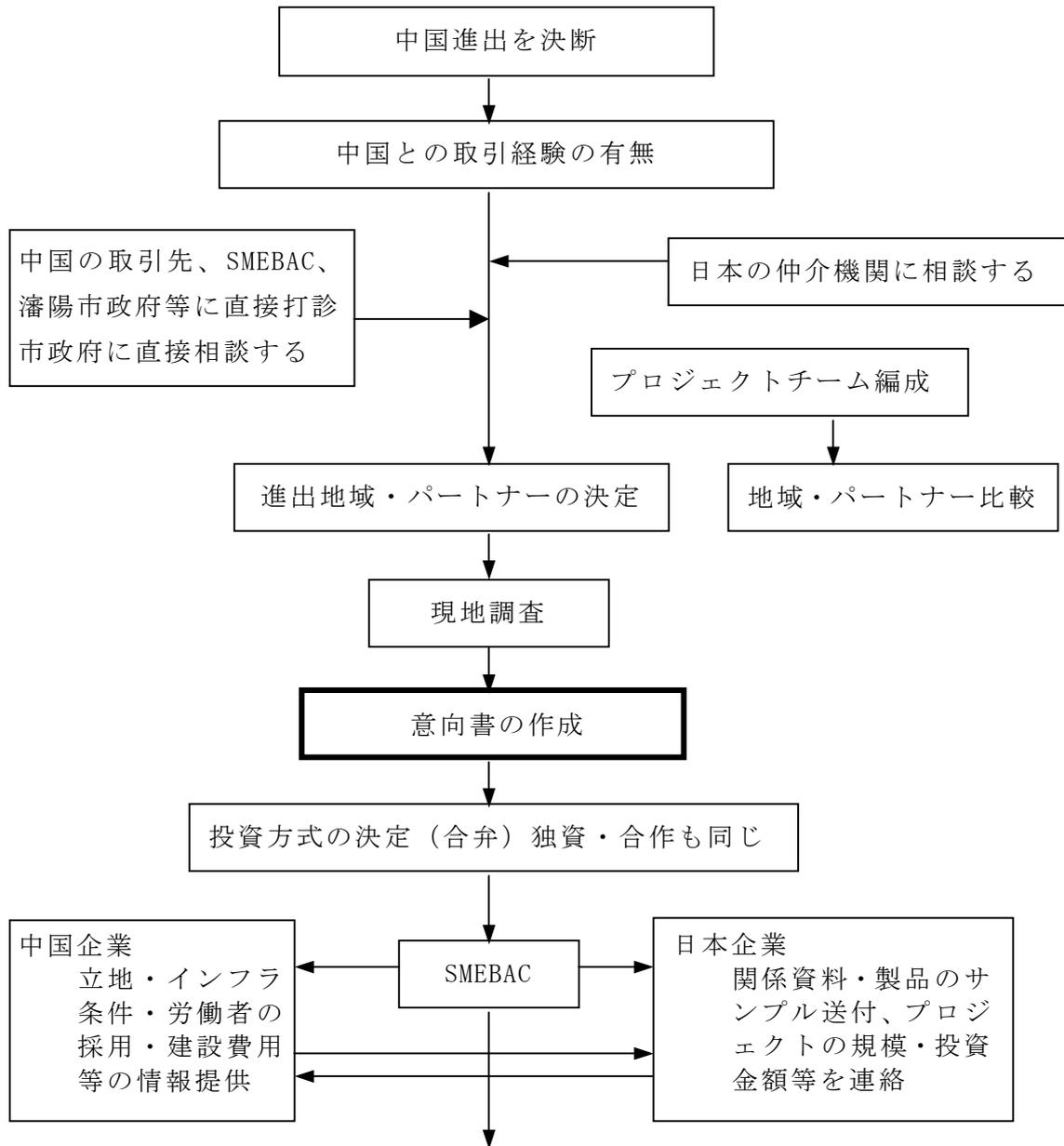
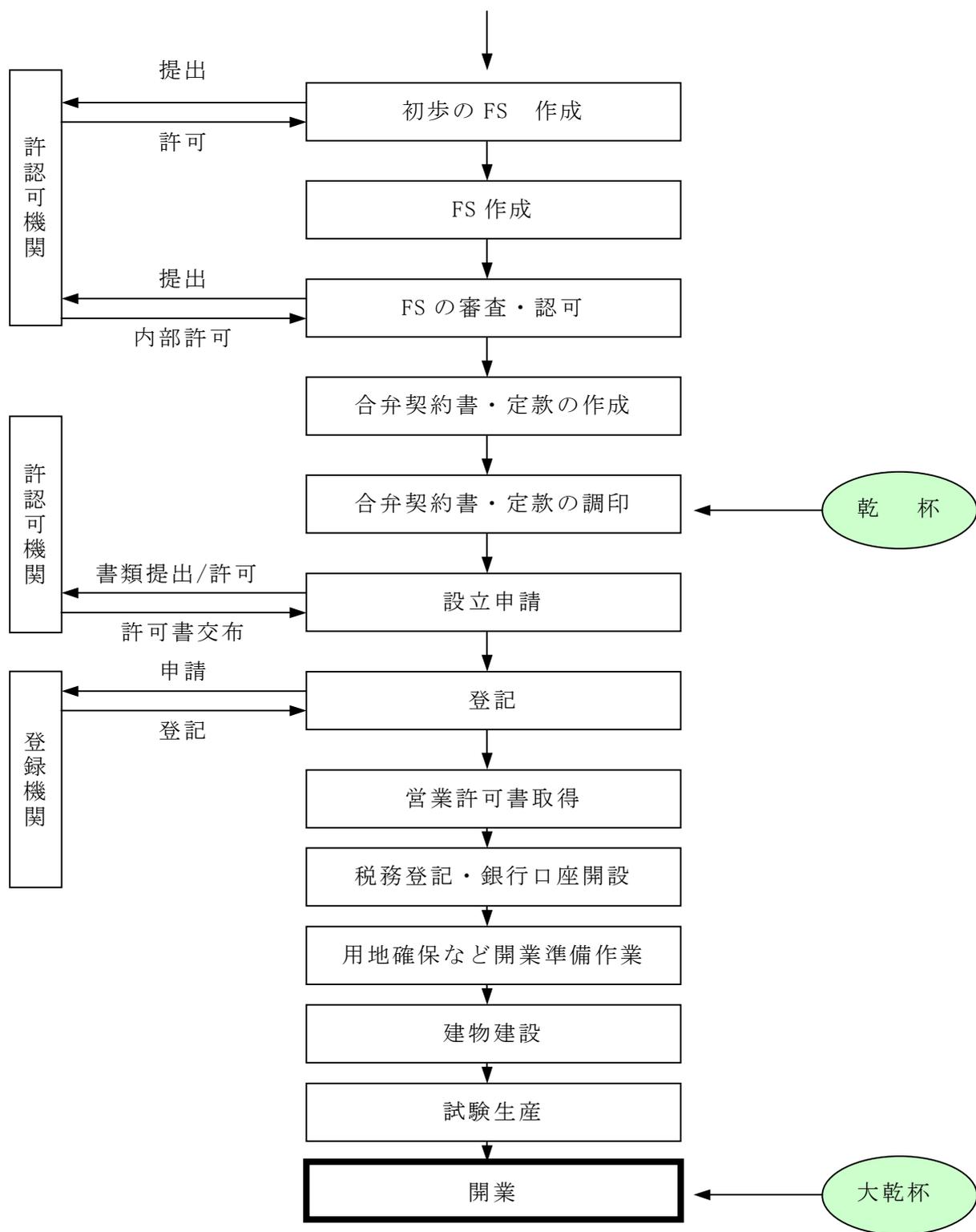


図 10.3.4-1



SMEBAC 経営上の
トラブルの相談

(注) SMEBAC は瀋陽市中小企業服務中心のこと
(Shenyang SME Business Advisory Center)

図 10.3.4-2

図 10.3.4 日本企業の中国における合弁企業設立プロセス

(2) パートナーシップ仲介案件 OJT

今回のパイロットプロジェクト実施期間中に取り上げたパートナーシップ案件は次のとおりである。なお、商談に際しては瀋陽市中小企業サービスセンターのコンサルタント2～3名が常時調査団員と行動を共にすることにより OJT が実施された。

1) パートナーシップ仲介案件の進捗状況

a) 靴下編み機（日本の編機メーカー）

瀋陽市の機械メーカー→意向書交換→経営会議で中止決定（6/5）

b) 遠赤外線乾燥機（日本の乾燥機メーカー）

瀋陽市の環境機器メーカー→意向書交換（7月）→環境機器メーカーが来日し工場見学&商談（8月上旬）→日本の乾燥機メーカーが瀋陽市訪問（8月下旬）→FS 開始

c) 大型ポンプ（日本のポンプメーカー）

瀋陽市ポンプメーカー→瀋陽市ポンプメーカーの提案書受領（3月）→瀋陽市ポンプメーカーの董事長が日本ポンプメーカー訪問→日本ポンプメーカー・経営会議で進出検討を決定（5月）→日本ポンプメーカーが瀋陽市ポンプメーカーと業務提携の動き（5月）

d) 生分解性プラスチック（瀋陽市生物降解技術開発メーカー）

資料・サンプル受領（守秘義務書）→日本の2社と商談中（6月）→中国側より意向書の提示（8月）

e) セメント製造機械（瀋陽市セメント機械メーカー）

日本のコンサルタントがプロポーザルを瀋陽市セメント機械メーカーへ提出→Q&A→瀋陽市セメント機械メーカーから合弁の意向書案を受領（7月）

2) 今後、日本企業との商談予定

a) 真空ポンプ（瀋陽市のポンプメーカー：SC社）

日本の真空技術メーカーへ問い合わせ→検討中

b) 生分解性紙容器（瀋陽市の生分解性食品容器メーカー：SD社）

SD社は瀋陽市政府の政策資金が投入されたベンチャー企業。日本企業とのJVの提案あり（8月）

c) 汚泥乾燥機（瀋陽市の乾燥機メーカー：SE社）

SE社（モデル企業10社のうちの1社）より日本の乾燥機器メーカーとの提携依頼あり（8月）→日本の乾燥機器メーカーへ問い合わせ中。

d) スパイラル銅管（瀋陽市の銅管メーカー：SF社）

SF社は調査団が実施したパートナーシップ要望調査に回答してきた有力企業。3年前に民営化した元国有企業だが、空調用の高能率のスパイラル銅管で日本

企業との技術提携を希望している。

e) 銅箔（瀋陽市の銅箔メーカー：SG社）

SG社は薄さが0.012mmの銅箔製造のための技術を日本から導入する希望を持っている。技術移転或いは合弁企業の何れでも対応可能。

f) ボルトナット（瀋陽市のボルトナットメーカー：SH社）

SH社は国家級の品質検査設備を有する元国有企業。ボルトナットの製造では永い製造経験を有するが、外資系自動車メーカーへの新規納入を目指して日本の企業との提携を希望している。

g) 大都市交通管理システム（瀋陽市の信号機器メーカー：SI社）

SI社は信号機器メーカーとしては中国有数の元国有企業。今後の大都市での交通混雑を見越して、交通管理システムの開発を行っているが日本企業との提携を希望している。

h) プロセス制御システム（瀋陽市のオートメーション機器メーカー：SJ社）

SJ社は中国のプラント類の制御機器分野において外国が主流を占めていることに着目し、中国産で代替するための開発を行っている。このため日本のオートメーション企業との提携を希望している。

i) ほかに12件（瀋陽経済技術開発区内の企業）

3) 主な仲介案件の具体的進捗状況

a) 靴下編み機（日本の編機メーカー：A社）

[日本企業の概要]

A社は東京株式市場2部の上場企業であり、靴下編機製造のトップ企業として50年の製造経験をもつ企業である。特に最近、日本国内における編機の販売はコスト競争が激化し、イタリア製の安価な編機に販売シェアを奪われ苦戦が続いている。このためA社は編機の製造を縮小し、過去に販売した編機のアフターサービスが事業の主体になるような状況に至っている。A社はこのような事態を打破すべく、中国への工場移転を念頭に置いて瀋陽市の機械メーカーとの合弁合作の商談を開始した。

[中国の編機市場]

中国における靴下編機の市場は、上海近辺やさらに南部の地域にその主体があり、東北地域にはごく少数の企業があるのみである。このため、靴下編機のメーカーは上海近辺に元国営企業が数社、さらに浙江省にも数社あるだけで中国全土でも10社に満たない規模である。

[瀋陽市の機械メーカー]

瀋陽市の機械メーカーは財閥系に属する優良企業であり、欧米企業との合作の経験があり、資金のおよびマーケティング面で有利な条件を備えて

いた。しかし、これまでに靴下編機の製造経験やノウハウを全く所有していなかった。

[商談の経緯]

A社は6月初め、社長が瀋陽市まで来て直接瀋陽市の機械メーカーと商談を行った。当日の日中間の商談では上海企業の工場では靴下編機を製造し、瀋陽市の企業は資金/人材面で協力するという3社の合弁企業を設立するという意向書を取りまわすことで合意したが、後日中国側は社内の経営会議で今回の商談を中止する旨決定した。

商談が成立しなかった原因としては、瀋陽市の企業に編機の製造の経験が無かったこと、市場が中国南部と遠いこと、関連部品の調達が瀋陽市では不便であること、将来の成長性についてあまり明るい展望が持てなかったこと、などが考えられる。条件的に無理な点が多かったということになる。

b) 遠赤外線乾燥機（日本の乾燥機メーカー：B社）

[日本企業の概況]

B社は東京株式市場2部の上場企業である。数年前に遠赤外線を使った乾燥機を開発したが、これは従来の乾燥機に較べて10～30倍の乾燥スピードを有しその分乾燥時間を短縮することができた。A社は日本国内で拡販努力を行っているが、同時に中国企業への技術移転、或いは合弁企業を設立することにより中国での販売を開始することを考えている。

[遠赤外線乾燥機の中国市場]

遠赤外線乾燥機は中国ではまだ開発されておらず全くの新製品と言える。遠赤外線乾燥機は応用分野が機械類や自動車類の表面焼き付け塗装、プリント基板乾燥、スクリーン印刷乾燥、食品類の乾燥、化学製品原材料の焼成・乾燥、種子・土壌の殺菌、温熱治療・リハビリテーションなど多方面にわたるため、市場は極めて大きいものと予想される。

[瀋陽市の乾燥機器メーカー]

瀋陽市の乾燥機器メーカー（モデル企業10社中の1社）は、元国有企業の工場設備および人員を引き継いで3年前に設立されたベンチャー企業である。経営者は元市政府の役人、元東北大学教授等であり、近代的かつ民主的な経営を採用している。販売面では国有企業からの販売網を引き継いでおり中国全土をカバーしている。当社は遠赤外線を利用した乾燥機の成長性に注目して研究を進めていた。

[商談の経緯]

6月初旬、調査団から日本のB社の遠赤外線乾燥機を紹介された瀋陽市の

乾燥機器メーカーは非常に興味を示した。総合的に検討した結果、B社の遠赤外線乾燥機は中国で最も進んだ乾燥機であるとの結論に達した。このためすぐにB社との提携を進めるべく意向書の調印に同意した。B社も瀋陽市の乾燥機器メーカーを検討した結果、意向書を結ぶことに同意した。7月に意向書が両社間で調印され、8月には瀋陽市の乾燥機器メーカーが日本を訪問し、B社の工場見学および提携のための具体的な話を進める予定である。

その後の予定は、9月からFSを開始し、2002年始めには正式契約を締結する予定である。

c) 生分解性プラスチック（瀋陽市の生物降解技術開発メーカー：SA社）

[瀋陽市の生物降解技術開発メーカー]

SA社は瀋陽市の生物降解技術開発メーカーであり、かつ、ベンチャー企業である。SA社は5年前より澱粉を主原料とする生分解性澱粉容器の開発を始め、今年になってやっと完成品の出荷を始めるようになった。

SA社の総経理は元大学教授であり高級エンジニアである。SA社はドイツの生分解性容器メーカーと提携しており、この分野で最も進んだ自社技術を有している。モデル企業10社中の1社である。

[中国の生分解性プラスチック市場]

中国では2000年8月より生物分解しないプラスチックの発泡製品、薄いフィルム、食器などの使用が禁止される法律が制定され即実施に移された。2001年4月からはさらに厳しい使用制限が再度発令されている。このため従来のプラスチック加工メーカーは原料の転換を強いられており、SA社の生物分解する澱粉容器が注目されている。

[日本のプラスチック加工メーカー]

日本では2005年をめどに生物分解するプラスチックへの移行が進められている。日本のプラスチック加工メーカーはSA社の生分解性澱粉容器を調査団に紹介され、注目すると同時に検討を開始した。日本の使用規格をクリアーできるか否かを判断するため、SA社のサンプルの提供を求めた。

[商談の経緯]

日本のプラスチック加工メーカー2社は、当初のサンプルの不備を発見したため、改良されたサンプルの提供を求めた。これに対しSA社は2度目のサンプル提供に対し、意向書へのサインを求めるとともに価格を提示した。

d) セメント製造機械（瀋陽市のセメント機械メーカー：SB社）

[瀋陽市のセメント機械メーカー]

SB社は小型セメント製造機械のメーカーであり、3年前に民営化した企業

である。SB 社は日産能力 5～20 トンクラスのセメント製造機械を得意としているが、既存の超小型設備の能力をアップさせるための改良設備の販売にも力を入れている。

2001 年に業績が好転したこともあり、中期的な戦略として煤煙除去のためのバグフィルターの製造に新規参入することを計画し、そのための製造技術の導入を日本企業に求めている。

[中国のバグフィルターの市場]

中国のバグフィルター市場は増大傾向にあるが、中国産のバグフィルターは使用の寿命が短いなどの欠点があるのに対し、輸入品は高価格という状況にある。

[商談の経緯]

調査団が SB 社に日本の技術コンサルタント（個人）を紹介したことから、SB 社と日本のコンサルタントとの商談が開始された。日本の技術コンサルタントがプロポーザルを SB 社へ提出し、その後 Q&A を続行中。7 月末 SB 社から合弁のプロジェクト提案書を受領。但し、日本の技術コンサルタントが契約時点まで技術の開示を行わないため、SB 社は選択すべき技術の選択に支障を来している。

10.3.6. フィージビリティスタディ

仲介業務においてフィージビリティスタディはプロジェクトを評価する際に最も重要な手法であり瀋陽市中小企業サービスセンターへ技術移転された。以下に FS が検討する内容の概略を述べる。

(1) 概要

中日間のパートナーシップ・プロジェクトを実施する際には、フィージビリティスタディ（FS）を行い、プロジェクトが成功するための条件を十分に検討する必要がある。FS では以下のような項目を検討し、最終的に成功の可能性が十分であることを確認した上で、プロジェクトは実施に移される。

FS は扱う案件が何かにより、分析方法はさまざまである。UNIDO の COMFAR には工業、鉱業、農業、インフラ、観光を選択できるように作られている。また分析も簡易的な機会分析と、ビジネスプランナーなど 3 段階プログラムが用意されており、今回のように企業が実施する短期的なプロジェクトにおいても実施の可否を判断する際の有効な手法となりうる。

1) プロジェクトの背景と目的

FS をスタートするにあたり、以下の 4 つを明確にすることが重要であり当該プロ

プロジェクトをめぐる背景は何かということ十分に把握しておくことも必要である。

- 当該プロジェクトの目的は何か
- 代替案はあるか
- いかなる調査・分析手法を用いるか
- 便益は何か

2) 需要量予測

当該商品の需要を5～10年間にわたり予測する。需要予測する際に考慮すべき要因としては、当該商品の属する産業が今後どのように発展するか、そのなかで当該商品がどの程度を占めるか、需要予測に影響を与える主な要因は何でそれはどのように変化するか、当該商品の競争力はどの程度であるか、などがある。これらを個々に検討した後、当該商品の需要にどのような影響を与えるかを推定し、最終的に需要量を予測する。

3) 業務計画

当該プロジェクトをどのように実施するかの概要を決定する。即ち、工場の所要製造設備、生産規模、商品の種類、販売方法、所要技術者と労働力、原材料の調達方法、生産開始時期と生産の立ち上げのタイミングなどを決定する。

4) コスト推定

製造設備のコスト、賃金コスト、原材料の調達コスト、などを積算した後、最終的に商品の製造コストを産出する。この際、将来の価格は現在価値に割引いて計算する必要がある。製造コストの推定も5～10年間にわたり推定する必要がある。

5) 便益・費用分析

5～10年間にわたり各種の費用および利益を予測し、損益計算書を作成する。同時に、お金の出入りを把握するためにキャッシュフローの予測も行う。この結果、生産開始後どの時点で経営は赤字から黒字に転換するかとか、所要資金はどの時点で幾ら必要であるかなどが判明する。

6) 評価

製品の出荷価格、労賃、操業率、需要量等を少しずつ変化させることにより、費用や便益がどのように変化するか、という感度分析などを行いながら、プロジェクトの実施可能性を評価する。もし、実施可能という結論に達すれば、次の段階である実施計画へ進む。

もし、この段階で実施不可能と言う結論に達すれば、プロジェクトは中止すべきである。

(2) FS 調査項目

1) 政治・経済・社会情勢

2) 経済情勢

- a) GNP・1人当りの GNP
- b) 経済成長率
- c) 国際収支 対外債務
- d) 産業構造 財政収支
- e) 経済の見通し

3) 社会情勢

- a) 人種構成
- b) 言語
- c) 宗教
- d) 教育水準
- e) 歴史

4) 政府の政策・制度

- a) 外資規制政策
- b) 外資優遇政策
- c) 進出のための手続き
- d) 経済・産業政策
- e) 貿易政策

輸入制限、関税制度

輸出奨励策（輸出加工区 フリートレードゾーン 自由貿易）

f) 地域開発政策

g) 企業活動に関する法律・規制

会社法、商法、工業所有権法、労働法、最低賃金、雇用条件、安全法規、規格、各種税制、税体系証券取引法

日本との関係：租税協定・経済協力、相互貿易関税協定、WTO 加盟

5) 市場

- a) 市場の規模とその変化
- b) 製品のライフサイクル
- c) 市場の成長性
- d) 市場の特性

日本企業およびその製品、自社ブランドに対する評価
消費者活動 社会的、宗教的慣習

- e) 流通経路
 - 流通業者・流通経路 e コマース
- f) マーケティング関係の法規制
 - 独禁法、価格統制、輸入品に対する政策、商標・特許に関する制度、政府の業界に対する指導
- g) 競合状況
 - 関連製品の市場占有率、同業者の状況
- h) 広告・宣伝・販売促進手段の状況
- i) 特恵関税等の利用可能性
- 6) 生産諸条件
 - a) 人的資源
 - 雇用状況、賃金水準、労働生産性、労働力の定着性、中間管理職の質と雇用の難易度
 - b) 労務管理
 - 労働法の内容、労働組合の性格、労働慣行、労務管理での日本との違い、ストライキの発生状況、福利厚生、教育訓練施設および制度
 - c) 設備、原材料、部品の調達
 - 設備、工場補修用機器の入手、原材料、部品の入手（価格、量、質、納期、安定供給の能力）、下請け関連産業の発達状況
 - d) インフラストラクチャー
 - 土地、輸送状況、水、エネルギーの入手、通信設備の整備状況
 - e) 公害規制と公害発生状況
- 7) 合弁のパートナー
 - a) パートナーの人的条件
 - b) 資金調達力
 - 資産、収入、信用
 - c) 政官界、業界における発言力
 - d) 企業の場合
 - 経営方針、経営能力、人柄、従業員、特に幹部クラスの質、業績（販売、損益、財務）、技術力、販売力、資金調達力、保有設備、労使関係
- 8) 資金調達・金融制度
 - a) 現地における資金調達の可能性
 - 資金調達額、調達の安定性、コスト、担保、保証、制度金融の有無、資本市場の発達度、民間資本の蓄積度

b) 外資取り入れの可能性

c) 財務リスク情報

為替相場、インフレ、為替変動等に関する情報

9) その他

a) 会社設立手続き

b) 本社派遣員関係

ビザ取得、生活環境、子弟教育、生活環境

c) 対日感情

d) 気候、寒暖

(3) 財務と収益分析

1) 投資額算出

機械設備費、低額消耗品費、内改装、増築費については、説明を要しないと思われる。開業費には、次の項目が含まれる。また開業準備期間を、ここで決めて置く。

人件費（この時期に採用した人員の賃金）

研修費（海外研修と現地研修の費用）

準備事務所賃借料

通信費（電話およびFAXの費用）

日本人宿泊費（経費負担人員数、宿泊ホテルについて議論が出る）

交通費

交際費

諸手続き費

第1回董事会開催費

その他予備費

2) 出資金払込

出資金の払込回数、および払込回数を確定する。

3) 人件費

月間、および年間の賃金総額を算定。賃金アップ率は、物価上昇と生産性向上の両面を考慮し、総合的に判断し調整する。

優秀な人材を採用し育成するための賃金水準と賃金体系を確立することが必要である。

能率給制度の導入や公正な人事評価システムを、日本側の考えだけでなく、中国側の意見を尊重しながら、確立運営すべきである。

4) 教育研修費

一般従業員、高級幹部、技術者の教育研修計画と費用を見積もる。

海外研修（日本、その他の地域）渡航費、日当、宿泊費、食費などの金額と負担（合弁企業か日本企業か）を決める。

国内研修 日本から技術者が出張して研修を実施する。

日本側技術指導の範囲内の場合は、全額日本側負担で、合弁企業の要請による出張研修は、全額合弁企業負担とする、として算出するケースもある。

5) 借入れと元金返済計画

外貨の借入れと人民元の借入れが想定される。担保の提供をどう決めておくのか。借入金利を設定して、返済計画を算出。

6) 販売費

販売促進費、包装費など販売に関する費用を計上する。

7) 輸送費

原材料や製品の輸送費

8) 出張費

日本人帰国出張費 人数×回数×費用

国内出張費と一般交通費

9) 董事会費

原則として、年1回開催

10) 顧問料

弁護士、公認会計士の招聘費用と会計検査費

11) 交際費

総売上の1,000分の1

12) 日本人住宅費

合弁会社が負担できるか、何%かの負担に留めるのか

13) 税金

企業所得税、地方所得税、増値税、輸出入関税、車両税など。業種により、原材料や製品の輸出入の状況により、課税金額を算出。

14) 三項基金

企業発展基金、従業員奨励福祉基金、準備基金を、税引き後利益で毎年積み立てる。何%積み立てるかは、董事会で決定する。

15) 収益分析用諸表

製造原価表

販売管理費用

損益計算表

利益処分表

簡単投資回収期予測表

キャッシュフローと内部収益表

外貨収支バランス表

感度分析表

16) 収益性分析結果

簡単投資利益率 (年平均純利益 ÷ 投資総額 × 100)

簡単資本金利益率 (年平均純利益 ÷ 登録資本 × 100)

売上高利益率 (年平均純利益 ÷ 年平均売上高 × 100)

簡単投資回収期 約〇年〇カ月

投資回収期 約〇年〇カ月

内部収益率 約〇〇.〇%

17) リスク分析

売上高 10%減収 内部収益率

材料 10%値上がり 内部収益率 2点が同時変動のとき 内部収益率

10.3.7. 今後の課題

(1) パートナーシップを推進するためのインターフェイスの構築

今回実施したパイロットプロジェクトでは、ニーズ・シーズ情報の収集と情報ネットワークへの登録、中国側の仲介コンサルタントを OJT にて指導育成、さらに日中間のパートナーシップ締結へ向けての各種の商談、など種々の試みを行った。その結果、情報ネットワークコンテンツの充実および仲介機関としての瀋陽市中小企業サービスセンターの能力アップはかなりの成果を得ることができた。

今回の試みは中国側にとっては初めてであり、パートナーシップ業務自体が豊富な経験と高度な商談手法を必要とし、日中間の国際的な情報交換が必要であり、さらに時間的に実質2カ月であった等を考慮すると、現況は日中間のパートナーシップ業務を推進するための骨格が少し見えてきた段階といえる。

ここで日中間のパートナーシップ業務をさらに推進するためには、日中間の企業が商談を進める際に問題となる個所を事前に取り除いておく必要がある。例えば、ニーズ情報の記述が明確でないために日中間で何度も問い合わせをする必要がある、企業内容の説明が不十分なために相手に不安を与える、ニーズの背景が不明確なため対応する技術の内容やレベルを絞りにくい、市場の状況が明確でないため経営判断が難しい、など様々な問題点が存在する。

国際的な商談を行う際に生ずる上記問題点等を事前に取り除き、商談がスムー

ズに進展するような環境を整備することをパートナーシップ・インターフェイスと呼べば、パートナーシップ・インターフェイスの構築は次のステップで重要な作業項目となる。

パートナーシップ・インターフェイスの構築のためには、ニーズ・シーズに関して次のような項目を整備する必要がある。

1) セミナーの開催

パートナーシップを希望する企業に対してセミナーを開催する。セミナーではソフトウェア開発や技術移転に対する考え方、言葉や専門用語の共通化、日本企業あるいは中国企業の商習慣の相違、エンジニアの研修、など商談する際に日中双方の企業が事前に理解しておく必要のある事項を、企業に指導する。

2) 自社が得意とする専門分野を明確にする

3) 希望するパートナーシップ内容とその背景の詳細

4) 市場の状況把握と将来展望を行う

5) 取引条件を明確にする

6) 特に中国側企業には国際的財務会計の採用

7) 候補企業を登録する。この際、企業概要、社長の趣意書を添付する

8) 仲介機関による仲介料の受領を明記する(仲介機関がFSを委託される場合は別途料金)

(2) パートナーシップ支援機関の整備充実

1) 中国側

調査団は瀋陽市中小企業サービスセンターにパートナーシップ・インターフェイスの作成を委託する(ソフトウェア開発企業、製造企業)とともに、仲介コンサルタントをOJTによりさらに指導育成。

2) 日本側

日本側の仲介機関を整備充実する。ソフトウェア開発企業および製造企業を対象とする仲介機関として、民間企業あるいは公的機関と交渉しそれぞれの了解を取り付ける。仲介料の一部はこれらの機関へ支払われる。日本側の候補機関としては、日中東北開発協会、日本商工会議所、日本テクノマート、華信産業、その他の民間企業、などが考えられる。

10.4. キャッシュフロー経営支援システムの構築と運営

10.4.1. 背景と目的

関連統計やアンケート調査の結果から推察されるように、瀋陽市の中小企業の財務体質は全国でも最低の水準にあるのではないかと見られている。そのため中小企業に対する全体イメージが悪く、銀行や信用保証センターの信頼が得られていないことが資金調達難をより深刻なものにしていると見られる。これはまた、外国企業とのパートナーシップを築き上げるうえでも1つの阻害要因になっている。

この状況を打破するには、全ての中小企業を一様に支援するよりも将来優良企業になれる可能性を秘めた中小企業を重点的に支援する方が戦略的かつ現実的である。重点的に支援することで実効があがり、税収増が期待でき、支援策の費用便益比もはるかに良くなるはずである。仮に、平均水準以上の業績を上げている個別企業を支援し、結果として優良中小企業が例えば300社程度に達すれば、瀋陽市の中小企業イメージも好転すると期待される。

現在、中国では国際基準に準拠したキャッシュフロー計算書を含む財務会計制度が中小企業にも適用され、また地元中小企業のパソコンの導入も進みつつある。経営者が問題意識を持てば企業経営がある程度計数に基づいて行なわれるようになることを期待し得る環境が整いつつある。経営者が経営自主権を確保し、正しい経営目標を設定し、それを実行して行けば財務体質のよりすみやかな改善が見込めるであろう。ここに来て瀋陽市の銀行や信用保証センターは融資対象企業評価の際にキャッシュフローを重視するようになっている。資金難を自分自身で克服するためにも、あるいは間接金融を利用するためにも、中小企業は営業キャッシュフロー（中国語で経営活動現金流量）を増やす方向に企業経営の舵をとることが求められているのである。しかし、そのことは銀行や信用保証センターと融資相談した経験のある中小企業にしか伝わらないのが現状である。この情報は広く全ての中小企業に伝わるべきである。また、キャッシュフロー計算書が透明性の高い財務諸表としてあまねく高く評価されていることも地元中小企業に正しく認識されるべきである。

そこで、比較的少ない費用で多くの中小企業経営者を啓蒙し、財務体質改善に取り組む動機付けを行うことを目的にキャッシュフロー経営支援システムを開発し、主としてインターネット上で運用することとした。無料サービスを想定しているため極力メンテナンスフリーの状態での運営できるように配慮した。

中国側カウンターパートには、業務サービスの性格および社会的使命で整合性がある瀋陽市中小企業信用保証センターが任命された。当センターは、ハイテク、雇用、輸出、環境保護型で返済能力のある中小企業への信用保証と金融仲介を行っている。

当センターの顧客と調査団がキャッシュフロー経営支援システムで支援したいと考える中小企業は、ともに優良企業になれる潜在力がある企業という点で共通のターゲットである。

10.4.2. コンテンツの概要

開発したシステムは、キャッシュフロー経営について規範的な学習を受けながら1人1人の経営者がそれぞれの企業に合った学習成果が得られるというユニークなものである。まず、コンテンツから説明する。

財務畑出身でなければ、一般的に中小企業の経営者は財務知識やノウハウを持たないものである。それゆえに彼らには財務・会計用語に対するアレルギーがあり、財務公式を非常に複雑なものと受け止め勝ちになるという傾向がどの国でも見受けられる。だからといって、例えば会計用語を日常使っている用語に置き換えること等は制度会計で用いられる用語と著しい不整合が起こるので、許されないことである。かように、中小企業経営者に改めて財務知識を与え、さらに実践的に経営に取り入れるようにさせるのは大変むずかしいテーマである。

そこで調査団は、キャッシュフロー経営支援を目的とするこのホームページに中小企業経営者が関心を抱き学習を続けられるよう種々工夫をこらした。すなわち下記のようにあくまでも経営者向きであること、簡便であること、実利的であること、機密が保持されること等きわめて特徴のあるものにした。

- (1) 企業経営者の立場から見て必要不可欠かつ最小限に絞り込んだ内容にする。
- (2) 短時間で習熟できるように工夫を凝らす。
- (3) 自社の問題を取り扱う。かつ実務作業を会計担当者が行うことも可とする。
- (4) 理論的学習と同時に自社の経営分析と計画策定が達成できるという現実的なメリットを付与する。
- (5) ダウンロードした EXCEL 上で自動計算が行なわれる仕掛けによりスピードを加速し、同時に EXCEL の便利さが実感できるようにする。
- (6) このホームページで学習している事実や財務数値が一切社外に漏れない方法を採用して安心して利用できるメカニズムをつくる。

このホームページは財務知識の乏しい経営者でも、基礎編から始め、分析編、計画編と駒を進めて短時間の学習でゴールに到達できるようにつくられている。その一方、まとまった時間が取れないような経営者のためには、細切れの時間でも学習できるように小刻みのステップを設けている。目次を示せば下記のようになっている。すなわ

ちキャッシュフロー経営の舵取りに重要なことは網羅しているが、(会計担当者にとっては必要でも) 経営者にとって重要と思われないことは全て削り取っている。

基礎偏

STEP 1 ホームページの活用方法



STEP 2 いまなぜキャッシュフローが重要なのか



STEP 3 キャッシュフローの基礎学習

分析偏

STEP 1 自己診断のすすめ



STEP 2 損益計算書の分析



STEP 3 キャッシュフロー表の分析



STEP 4 総合収益性の分析



STEP 5 重要経営指標一覧

計画偏

STEP 1 短期計画策定の方法



STEP 2 キャッシュフロー経営基本計画(短期)の策定



STEP 3 業績改善シナリオ



STEP 4 経営計画の完成に向けて

10.4.3. 新しいアプローチの提供

調査団は、米国および日本の専門家の文献を検討して分析体系を作りあげ、それを中国の会計基準や会計慣行とすり合わせて修正した上で、方法論を確定した。調査団員の日本の公認会計士と調査補助員の中国公認会計士による共同作業を経た上に、さらに中小企業信用保証センターの2名の公認会計士がチェックしている。

このホームページは期せずして中国では新しいアプローチを提供する結果となっている。

(1) 間接法による経営キャッシュフロー分析

国際会計基準では経営キャッシュフローは直接法、間接法のいずれでも採用できるが、中国では直接法と間接法を組み合わせた独自の方法を採用している。

このホームページでは、十分検討を加え、結果として間接法を採用した。間接法は欧米や日本では一般的な方法である。間接法の長所は、まず計算書作成が容易であり、かつ改善すべき勘定とキャッシュフローとの関係が理解しやすく、改善目標を立てやすいことがある。さらに、中国側が外国企業のキャッシュフロー分析を行う必要が生じた場合には、間接法でないと実行不可能となることが上げられる。さらにまた、中国企業でもキャッシュフロー計算書が導入される以前のキャッシュフローは間接法であれば算定できる。このような諸点を勘案して、中国中小企業の経営者に間接法によるキャッシュフロー計算書の採用を推薦することとした。

なお、管理会計的な目的に使うのであれば間接法を採用することについては、何ら問題はない。

(2) 過去3期間を実績分析対象とする

調査団の提案では、過去3期間の数値が実績として分析されるというフレームになっている。

これは思いがけない議論を引き起こした。実は中国の金融機関や中小企業信用保証センターは直近1期間の財務諸表だけで企業評価を行っている。これにあわせるべきではないかという提案が中小企業信用保証センターからなされた。しかしながら、これでは企業の業績動向を正確に把握し将来予測をすることが困難である。したがって調査団は少なくとも過去3期間の実績分析により時系列の変化を把握することが必要であり、日本でも例えば信用保証協会でもそのようにしていること、したがって日本の企業はそれが標準だと考えていることなどを紹介した。このようなフレームが中小企業信用保証センター等で採用されれば企業評価の質が良くなるとともに外国から見た中国企業の財務数値や企業信用格付けに対する信頼性が格段に良くなると期待される。

(3) 定性分析を要求する

このホームページの分析編の特徴は、経営者が自社の経営診断を行う上で、単なる経営指標の羅列ではなく、実績3期間の主要経営指標の変化をもたらした原因を個々の企業の個別事情を踏まえて解明することを求めている点にある。こう

することによってはじめて経営者が自社の経営上の問題点に目を向け深く考察するようになる。そして経営改善のためどの問題に優先的に取り組むべきかについて、明確な裏づけがあって意思決定できるようになる。

またこのホームページでは、自己分析で見いだした事実を必ず記録するように求めている。この記録が計画立案の際によりどころとなるからである。このような過程を手抜きすれば計画が単なる数字のお遊びになるが、そのような過ちを犯している企業も多いようだ。中小企業の策定する事業計画や返済計画に対する信頼性を高めるためにも改められるべきである。

10.4.4. 軽くて、ダウンロードのしやすいホームページ

重いホームページは嫌われるので、できるだけ軽くするように努めた。画面の体裁を良くするため動く画面をつくり、また目を引くロゴ、バナー、ボタンを配しているがそれも最小限にとどめている。ただし、使い勝手のいいナビゲーションは確保している。

ファイルの大きさは全体で 608KB であるが、基礎編、分析編、計画編をサブページとしたこと等によりほぼ快適なスピードで画面表示ができるようになっている。

また、入力や分析はホームページ上で行うよりもダウンロードして一旦自社のパソコンのハードディスクに保存してから行う方法を薦めている。この方が時間の節約と通信費の節約になり、何よりも機密保持の上で万全だからである。

なお、EXCEL ソフト相互間にリンクを張らないようにしたため、同じ項目の入力を繰り返す必要がある場合がある。これは少しだけ体裁が悪いが、メンテナンスの容易さを確保することが重要であると考え、敢えてそのようにしているものである。

10.4.5. 普及推進ネットワーク

キャッシュフロー経営支援システムの恒常的担当機関は中小企業信用保証センターであるが、パイロットプロジェクトのカウンターパートをつとめた情報センター、中小企業サービスセンターをはじめ、いくつかの中小企業サービス機関や銀行等もそれぞれの立場でこのシステムを利用したいと考えている。中小企業支援にかかわる各種機関が利用することはこのシステムの普及促進のために願わしいものである。これを各機関の自発的な参加による緩やかな「普及促進ネットワーク」と見なすとすれば、図 10.4.1 のようなものが可能になる。一部は既に実現し、一部は意向が確認されているが、詳細は以下に記述している通りである。

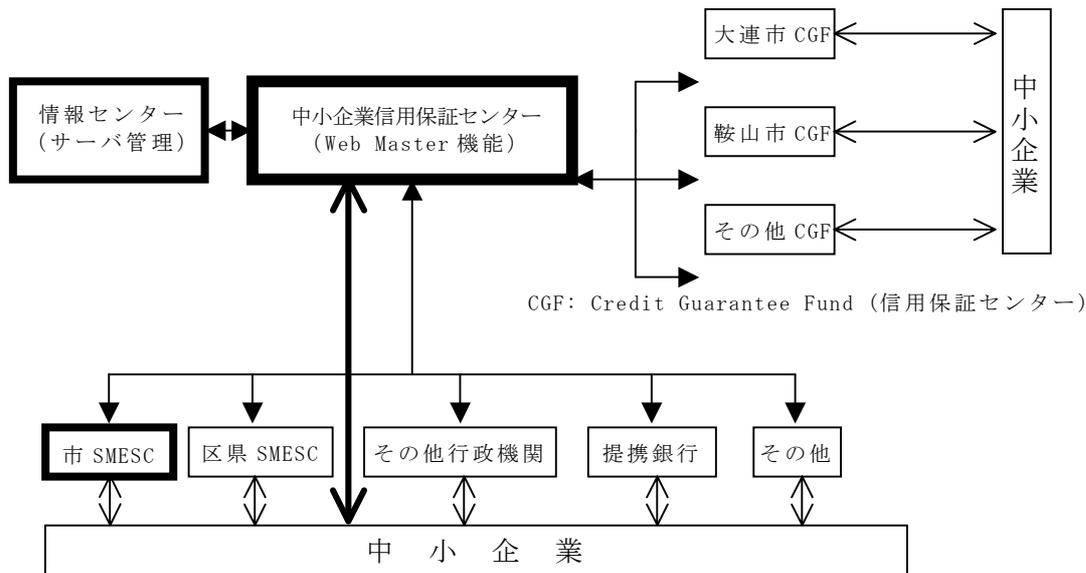


図 10.4.1 キャッシュフロー経営支援システム普及促進ボランティアネットワーク

(1) 中小企業信用保証センター

当センターの全員参加を得てワークショップを2回実施した。初回は同センターで、2回目は遼寧省保証センター合同ワークショップの一環として実施した。開発段階から本件に参画していることや職員に会計専門家がいるために理解が深く、関連機関や企業を指導する力がついたと判断される。ちなみに調査団の最終報告の際にはキャッシュフロー経営セミナーの講師をつとめる予定になっている。

当センターはサーバを1台持ち、自らのホームページも発行している。6月下旬にはこのホームページでキャッシュフロー経営支援システムの実験運用開始のニュースを流した。

当センターのホームページのリンク集にはキャッシュフロー経営支援ホームページのリンクが貼られている。

またキャッシュフロー経営支援のホームページへの質問の電子メールは当センターに届くようになっている。中小企業者等からの質問には、FAQ (frequently asked question) という形式で当センターが対応している。業務が多忙でマンパワーに余裕が無いので質問に個別に即答ができないからである。

当センターは、区の中小企業サービスセンターや提携銀行への当システムの紹介を行いそれらの発行しているホームページとのリンクを通してアクセス数アップを図っている。

(2) 情報センター

情報センターはキャッシュフロー経営支援ホームページの開発段階で、サーバを提供しインターネット上での操作性のチェック等に貢献した。

本格稼働後は情報センターの担当する中小企業情報ネットワークトップページからバナーをクリックしてキャッシュフロー経営支援のホームページに飛ぶ仕組みになっている。また、中小企業信用保証センターで作成された FAQ はメールで情報センターに送られ、情報センターの担当者がアップロードしている。

(3) 中小企業サービスセンター

当センター役職員全員の参加を得てワークショップを実施した。当時は会計専門家がまだ採用予定段階にあり、参加者はホームページの内容はほぼ理解できたものの、当センターの業務とどのように関連づけるのかについては明確な結論が出せなかったように思われる。当センターは当面パートナーシップ業務に多大なエネルギーを使う必要があり、キャッシュフロー経営支援システム普及への応援は難しいと思われる。なお、普及への協力として、当センターの発行しているホームページにはキャッシュフロー経営支援ホームページのリンクが貼られている。

(4) 大東区中小企業サービスセンター（計画）

設立準備中の大東区中小企業サービスセンターのメンバーに、調査団はキャッシュフロー経営支援システムの紹介を行った。大東区は関心を持っており、将来中小企業支援サービスの中で利用するようになると思われる。

(5) 大連中小企業信用保証センター、鞍山中小企業信用保証センター

遼寧省中小企業信用保証センターの合同ワークショップ（6月16日～6月19日）に両信用保証センターの全役職員が参加した。北京からの来賓と瀋陽市の保証センターを含めて総勢36人が熱心に研修を受けた。調査団も講師に招かれ6月16日には日本の信用保証システムについて3時間、6月18日にはキャッシュフロー経営支援システムの紹介とデモンストレーションを2時間かけて行なった。後者については特に大連市の信用保証センターから強い関心が示され、質問が相次いだ。同センターはその直後から企業外交に積極的に使い顧客開拓に役立てている。

10.4.6. 今後の課題

本件が成果をあげる前提として、このホームページの存在が中小企業に広く知られなければならない。市政府の中小企業支援組織だけで行える宣伝活動にはおのずから一定の限界がある。いずれも少数精鋭部隊で、かつ本来の業務が多忙を極めていることに加え広告宣伝支出が許される財政状態にないからである。

中小企業に対する宣伝強化のために行うべきことを以下に簡単に記述する。

(1) マス・メディアの協力取付け

経費をかけないで大きな宣伝効果をあげられるのは、マス・メディアの協力である。例えば、地元新聞に「キャッシュフロー経営」をテーマにした定期連載記事の企画を持ち込む。ホームページの内容を要約して数回に分けて連載するのは容易なことである。

(2) 銀行の協力取付け

「普及推進ネットワーク」では、毎日多数の行員を動かして中小企業を外交している銀行の協力をぜひとも取り付ける必要がある。その際注意すべきは、銀行側の自主的な企画に委ねることである。華夏銀行は中小企業向けのキャッシュフロー経営関連リンク集を計画しており、ここに我々のホームページをリンクするという考えであるがこれは一つの利用例である。他の銀行がこれと異なる企画を考えているならば、その企画の中で利用してもらえばよい。

(3) 人材能力開発機関の協力取付け

経営者および高級幹部研修で財務や会計に関連するコースを運営している機関に、受講者へ紹介してもらうことが考えられる。また、短期研修であれば教材として利用することも提案することができよう。

結言

結言

1. プロジェクトを顧みて

(1) 本調査の評価

- 1) 調査のスキームは中国側のニーズにマッチしていた。(中国側の評価)
- 2) 実施タイミングが適切であった。

中小企業振興が緒についた時期に調査が行われたため、提言の一部が実行に移された。

中小企業処は調査開始時に比較し、人員は半減されたが、精力的に中小企業の民営化を進めて、市から区に管理を委ねるための業務に専心した。調査団は政策提言の調査と、提言の一部をパイロットプロジェクトによって実施した。このように、中国側と調査団の業務が補完しながら行われた。

- 3) 経貿委は中小企業支援を中小企業サービスセンターに委ねて、中小企業管理を最低限におさえ、支援も民間機関に任せる方針をとり、実行に移した。このため、中小企業支援機関の育成・強化と自主発展性の維持を、JICA 調査、および今後とも継続される DFID、世銀の支援に期待している。
- 4) カウンターパートは調査団の指導内容、要求内容を忠実に実施した。一例として情報ネットワークの建設を取り上げると、日程・納期、要求仕様はすべて計画を達成し細部にわたるまで確実に実施された。中小企業サービスセンターは調査の開始時から協力し、熱意をもって仲介業務を実施した。
- 5) 瀋陽市における中小企業振興が JICA の支援によって実施されたことはマスコミによって度々報道され、中小企業振興の意識高揚に貢献した。(中国側の評価)

(2) 成果

- 1) 調査開始の 2000 年 10 月に比較して、瀋陽市中小企業支援システムは大きな進展を遂げた。主な成果は以下の通りである。
- 2) 中小企業サービスセンターの設立(2000 年 12 月)、JICA によるパートナーシップ活動支援開始(2001 年 5 月)、中小企業の管理を市から区へ移管(移管と同時に民営化される)、区に最初の信用保証センターが設立(2001 年 9 月)、2001 年内に他の区にも設置、2001 年内に 6 区に中小企業サービスセンターを設置するための準備が進展中、経貿委情報ネットワークの開通(2000 年 11 月)、JICA 提供の中小企業向けネットワークの開通(2001 年 8 月)、企業民営化の進展(2002 年 6 月までに 90% 達成)、優良企業 100 社を集め創新技術振興と政府の支援を説明(2001 年 2、3 月)、第 2 の企業コンサルタント会社が DFID の支援で発足した。(2001 年 7 月)

- 3) ネットの活用については、80社の中小企業がパートナーシップを希望してネットに登録し、自社のシーズ・ニーズを発信した。
- 4) モデル企業の1社が仲介案件で意向書を交わし、合作の交渉を継続している。モデル企業から3社の仲介案件が生まれた。

2. モデル都市調査としての観点によるプロジェクト評価

中国中小企業振興計画のモデル都市として最初に瀋陽市と杭州市が選ばれた。瀋陽市は中国有数のジェットエンジンと航空機工場などの重工業を持つ。また、国有大型企業が従来から発展してきた地域であり、中小企業は多くの問題を抱えている。

これに反して、杭州は軽工業が多く、中国でもかなり前から中小企業が発展してきた。性格の全く異なった2都市についての調査結果が得られたことは、中国の他都市への参考に供するためには有益であったと思われる。

調査団は瀋陽市の調査から得られた提言の中で、中小企業振興の概念、あるいはモデル化された方策については普及が可能であると考ええる。

(1) 瀋陽市の中小企業支援提言の特徴と他都市への適用

1) 中小企業支援モデル

中小企業サービスセンターは、国家経貿委の指示によって各都市に設置されている。瀋陽市は、設立時期は遅かったが JICA、DFID、世銀などの国際協力機関の支援によって株式制で半官半民の中小企業サービスセンター、中小企業信用保証センターの基礎を持っていた。本調査期間中に中小企業サービスセンター、情報センターの機能が強化され、区レベルの中小企業サービスセンター、信用保証センター、ならびに工業開発区の中小企業誘致・支援活動の連携により市の中小企業支援体系が完成されようとしている。さらに科技委生産力促進センターとの連携により、強力な支援体制が期待できる。この中でも、特に DFID が育成し JICA も支援した中小企業サービスセンターは、国際開発支援機関の描く共通モデルに類似している。DFID は企業診断、国有企業リストラを指導し、JICA は工場生産を主にした診断、仲介業務、UNIDO の COMFAR ソフトを用いた FS 手法を指導した。同センターは DFID から学んだ英国流手法に対し、「ものづくり」に重点を置いた日本式の企業診断・指導方式を高く評価し、習得に熱意を示している。

このような支援体系は他都市のモデルとして参考になると考えられる。

2) 情報ネットワークモデル

情報ネットワークは中国ではかなり普及しており、情報内容も全国ベースか

ら企業ベースまで巾が広い。しかし、具体的な情報になるほど地域性が強く普遍性に欠ける。

しかし瀋陽市中小企業ネットワークは、情報提供のほかに、中小企業に役立つ手法、教育ソフトが掲載されており、これら汎用性あるツールは他都市にも役立つものである。主なものは次の4項目である。

- a) 中小企業者が簡単にホームページを作成できるソフト
- b) 高性能検索エンジン
- c) キャッシュフロー経営教育ソフト
- d) 英文—中文自動翻訳ソフト

ただし、以上のツールは中小企業サービスセンター、情報センター、中小企業信用保証センターによる教育普及活動によって効果を高めることが出来る。

3) キャッシュフロー経営普及による中小企業金融問題改善

中国中小企業金融の抜本的改革は、中小企業が借りた金を返すという意識改革なしには不可能である。また自己資金の蓄積を図るべきである。このような改革なしには信用保証センター及び株式制銀行による保証融資の発展を促すことは出来ない。ネットに掲載したキャッシュフロー経営ソフトはこの具体的対策となる手法で、これを中国国内に広く普及させれば、銀行から融資を受けられる企業の数を増すことが可能となる。

4) パートナーシップ活動

パートナーシップ活動の現状は、大企業に関しては企業間で活動が行われているが、多くの中小企業は、海外情報にアクセスすることすら出来ない状況である。この対策として中小企業向け情報ネットワークサービスは中小企業に貢献することが出来る。調査団は瀋陽市中小企業と日本の企業とのインターネットによるパートナーシップのモデルを作ったが、日本からの情報発信を取り入れたこと、瀋陽市の中小企業からの発信が可能となったことは大きな特徴と言えよう。このネットによって成果をあげるためには、ネットの仲介機能の強化が必要である。パイロットプロジェクト期間中には時間的な制約などにより十分にこの目的は達成されず、今後に残された課題としては次の点が指摘される。

- a) パートナーシップ活動に参加する日中企業間の相互理解を深めるため、中国側が、ニーズ・シーズのマニュアル化を行い、さらに仲介役としてのノウハウをより蓄積出来るよう、何らかの日本側の支援が望ましい。
- b) 仲介役としての日中両サイドに民間ベースの受け皿を用意することにより、パートナーシップ活動はより促進が期待できる。

このモデルの他地域への普及であるが、既に日中の中小企業間の貿易を行っ

ている中国民間企業が、本ネットを見習った自社のネットを立ち上げたいという情報を得ている。

5) 中小企業振興総合施策

本調査の瀋陽市に対するマスタープランを総括した優良企業中小企業育成施策の概要を以下に提言する。これは中国の他の地区にも展開できるモデルである。

「中小企業キャッシュフロー経営システム」による中小企業経営の改善を入り口にして、信用保証センターでは出来ない顧客サービスを、各種銀行、中小企業サービスセンターが支援するのが望ましい。例えば生産力促進センターによる技術面からの経営指導等を組み合わせて優良企業の育成、支援することが最も望ましい。これは信用保証センターの中小企業へのサービスばかりでなく銀行を中心とした各種金融機関、中小企業サービスセンター、技術指導をする生産力促進センターのような機関にとっても顧客拡大と顧客への良いサービスになると思われる。また中国全土の中小企業の発展に貢献するであろう。図 1 はその仕組みの試案である。

表 1 マスタープランと中国・中小企業政策意見対比表

瀋陽市に対するマスタープラン	中国の中小企業政策 (中小企業促進法および政策意見)
中小企業支援システムの構築と育成	中小企業への診断およびコンサルティング、情報収集、交流、市場開拓、人材育成に協力する。
パートナーシップ活動による中小企業の活性化	中小企業が自ら輸出入業務を営む事を支援する。高技術を輸出する中小企業に優遇政策を享受させ、外国企業の独資或いは株式参加による創業を支援する
情報ネットワークの構築と拡大	コンピューターネットワーク等の先進的な技術手段を十分利用し、社会にオープンな中小企業情報サービスシステムを逐次設立する
ハイテク技術振興	<p>既存の各種科学技術、工業団地によって技術革新を牽引および波及させ地域およびセクターごとの技術革新サービス機構の成功経験を検討して集約する。</p> <p>中小企業技術革新基地および産業化基地の育成を加速する。</p> <p>科学技術の体制改革に合わせ、各種研究部門が中小企業を主なサービス対象とする仲介機構へ転換することを奨励・支援</p>
産業構造改革	<p>各級政府は条件を作って、大企業が一部の製品および部品の製造を中小企業に下請けに出すよう奨励する。各種の地域保護主義措置を取り消し、中小企業と大企業が公平に競争出来る市場環境を創出する。</p> <p>技術革新の奨励</p>
経営基盤強化	中小企業の体力向上を奨励・支援する。中小企業やハイテク企業への発展を支援し、技術革新能力と市場競争力を向上させる。
中小企業金融 キャッシュフロー経営の普及 信用保証センターの拡張 株式制銀行の瀋陽市への誘致	<p>中小企業を主な対象とする株式制銀行、都市商業銀行、都市・農村合作金融機関の奨励・支援</p> <p>中小企業の経営環境を積極的に改善する。</p> <p>信用保証システムの増強を急ぐ。</p>