

## 第2章

### 杭州市経済と中小企業

## 第2章 杭州市経済と中小企業

## 2.0 浙江省と杭州市の経済の中国内部の地位

- (1) 進んだ経済：浙江省は、長江下流域に属し、中国の発展の一大拠点地区である。世界最大の人口 12.5 億人をおかかえる巨大な国内市場の中で、浙江省 4475 万人（第 9 位）・杭州市 616 万人の人口を有している。浙江省の GDP は中国で第 4 位であり、浙江省の都市の一人当たり収入は上海・北京・広東に続き第 4 位であり、労働者の一人当たり賃金も高い（表 2-0-1）。

表 2-0-1 中国における浙江省の地位

人口	地方名	(万人)	GDP	地方名	(億元)	賃金	地方名	(元)	都市収入	地方名	一人当たり 99年(元)
1位	河南	9,387	1位	広東	8,464	1位	上海	16,641	1位	上海	10,932
2位	山東	8,883	2位	江蘇	7,698	2位	北京	14,054	2位	北京	9,183
3位	四川	8,550	3位	山東	7,662	3位	西藏	12,962	3位	広東	9,126
4位	広東	7,270	4位	浙江	5,365	4位	広東	12,245	4位	浙江	8,428
5位	江蘇	7,213	15位	北京	2,174	5位	浙江	11,201	5位	天津	7,650
6位	河北	6,614	8位	上海	4,035	6位	天津	11,056	6位		
9位	浙江	4,475									

出所：中国統計年鑑

杭州市は 15 大都市（副省級行政機構を持つ都市）において、表 2-0-2 に示す様に、GDP で第 3 位、工業総生産で第 4 位、外国貿易輸出総額で第 3 位、都市部住民可処分所得で 5 位に位置している。

表 2-0-2 全国で副省級行政権を持つ 15 大都市における杭州市の位置付け (1999 年度)

都市別	GDP (億元)	都市別	工業総生産高 (億元)	都市別	外国貿易輸出総額 (億元)	都市別	都市部住民可処分所得 (年/元)
広州市	2,603	広州市	2,362.6	深圳市	282.11	深圳市	
深圳市	1,400	深圳市	2,025.7	広州市	78.22	広州市	12,018.5
杭州市	1,225	南京市	1,309.1	杭州市	50.79	廈門市	9,626.0
成都市	1,190	杭州市	1,200.1	青島市	44.63	寧波市	9,491.5
武漢市	1,086	青島市	1,149.2	廈門市	44.37	杭州市	9,085.0
番付	3		4		3		5

注：工業総生産高の集計対象は「規模以上（年間売上 500 万元以上の企業）」

出所：杭州市統計局

- (2) 高度の成長：成長率が高い中国の中でも、浙江省の 1991 年から 1999 年間の平均 GDP 伸び率は 15.4%（浙江省年鑑 p11）と高く、杭州市は 18%（杭州年鑑 p18）の伸びを示している。

第2章 杭州市経済と中小企業.....	1
2.0 浙江省と杭州市の経済の中国内部の地位.....	1
表 2-0-1 中国における浙江省の地位.....	1
表 2-0-2 全国で副省級行政権を持つ 15 大都市における杭州市の位置付け (1999 年度) .....	1

## 2.1 経済概況と工業分野の現状

## 2.1.1 経済概況

杭州市の経済は杭州市国民経済主要指標（下表 2-1-1）の国内生産総値指数が示す様に 1990 年に入って急成長を続けている。即ち 1978 年の国内生産総値に対して 1990 年には 3.72 倍に、1999 年には 16.68 倍になっている。

2000 年上半期の工業全体の総生産額は 1125.9 億元であり、前年度同期の 23.7% 増である；工業全体の売上生産額は 1086.4 億元で、前年度同期の 21.5% 増である。その内「規模以上」(年間売上収入 500 万元以上)の工業企業の売上収入は 642.6 億元で、23.8% 増；利益税は 67.0 億元で、26.5% 増；利益は 30.2 億元で 50.7% 増；全市の工業発展は市の経済発展の原動力となっている。（経済貿易委員会李主任殿報告）

表 2-1-1 杭州市国民経済主要指標

		生産総値は名目						
	単位	1978年	1980年	1985年	1990年	1995年	1998年	1999年
国内生産総値	億元	28.40	40.65	90.49	189.62	762.01	1,134.89	1,225.28
第一次産業	億元	6.34	8.15	15.97	30.94	69.25	96.05	97.58
第二次産業	億元	16.93	25.36	52.08	96.17	410.00	587.96	630.75
第三次産業	億元	5.13	7.14	22.44	62.51	282.76	450.87	496.95
国内生産総値指数	%	100.00	135.65	268.85	372.37	1,064.82	1,513.30	1,667.66

出所：杭州年鑑

国内総生産に占める第一次、第二次、第三次産業の比率は 1978 年 22%、60%、18% であったが 1990 年には 16%、51%、33%、更に 1999 年には 8%、51%、41% となった。第二次産業のシェアは変わらないが第一次産業のシェア低下分を第三次産業のシェアが増加していることを示している。

杭州市では、農業セクターと工業セクター及びサービスセクターの関連は他の都市と比べ密接で、例えば農産物の絹、茶、果物が工業セクターの原料となり、これらの農産物を活用した繊維産業や食品加工業の発展の基礎となっている。また市は西湖という有名な観光資源を擁している。この点で観光資源を環境汚染により損なうことを恐れていて、環境保護産業に対する関心も高い。

## 2.1.2 工業の現状

## 2.1.2.1 企業分布

杭州市は上城、下城、西湖、拱墅、江干、浜江の中心6区と蕭山市、富陽、臨安、余杭、建徳の5つの県レベルの市、桐廬、淳安の2県の行政単位であったが、最近、蕭山市および余杭市が市区に編入され、現在では8区3県レベルの市と2件から成る。工業の立地は比較的全域に広がっている。

下の表は1999年杭州市工業企業数を示している。

表 2-1-2 1999年杭州市工業企業数

項目	全市	市区	蕭山市	桐廬市	富陽市	臨安市	余杭市	建徳市	淳安県	
全部工業総計	65,545	3,866	9,266	5,420	6,329	17,442	14,854	4,765	3,603	
年間収入500万元以上企業	2,474	959	544	126	240	129	347	80	49	
重工業	1,390	478	352	98	132	69	193	35	33	
軽工業	1,084	481	192	28	108	60	154	45	16	
企業種類	国有企業	396	255	23	9	32	18	32	16	11
	集体企業	689	284	108	48	32	58	136	18	5
	私営企業	221	23	48	29	79	6	12	16	8
	聯営企業	21	13	2	1	1	-	3	1	-
	株式企業	673	156	256	20	60	38	100	22	21
	三資企業	471	227	106	19	35	9	64	7	4
	その他	3	1	1	-	1	-	-	-	-
	(合計中: 国有、国有株式企業数)	517	327	43	13	35	19	41	19	20
(合計中: 農村工業)	1,313	349	364	84	163	64	229	42	18	
規模別	大型企業	107	68	15	3	2	5	10	4	-
	中型企業	194	88	25	5	18	14	24	11	9
	小型企業	2,173	803	504	118	220	110	313	65	40

三資企業・・・・・・合弁、合作、獨資企業

出所：杭州年鑑

1999年末の全市の工業は、65,545企業で、うち年間売上500万元以上の企業は2,474企業、うち軽工業が1,390企業、重工業が1,034企業となっている。

## 2.1.2.2 所有形態の変化

国有企業数は全市で396、中心区では255で、それぞれ年間売上500万元以上の企業数2474の16%、10.3%で市区内での比率は高い。計画経済時代は全て国有企業であったが、開放経済後は、非国有化が進展し、1995年1,085企業あった国営企業は

1999年には396企業に、同じく集体企業は4,722企業が689企業に、郷鎮企業は2,949企業が1,313と大幅に減少し、反面、私営企業、株式会社、三資企業等は936企業から1,389企業に増加し、産業構造の大幅な変化が進行している。1999年現在、杭州市の国有及び国が親株主の工業企業は517社、売上収入が規模以上工業に占める割合は30%以下である。国有企業を3年以内に整理するという国の方針の下、財産権と雇用制度の全面的改革を実施しており、かなりの成果をあげている。

民営企業、株式会社を市の工業の主力にしていく方針である。外資を導入することで、“三資”企業、私営特に科学技術型の中小企業を発展させ、大、中、小のバランスのとれた企業構成が形成されつつある。

これは国有企業の非国有化への転換という国の施策によるものであり、杭州市では1999年末396の国営企業を2001年中に15社程度にし、後は総て民営化する方針である。担当者へのヒヤリングでは、現在市の企業処（企業改革処）が直接管理しているのは171社で、企業改革の際50社程度は閉鎖・破産させざるを得ない。40社は国が株を持ち、内数社は国が親株主となり、他は完全に民営化させる見とおしという。

非国有化には幾つかの方法がある。①は、国有企業幹部及び従業員に株を持たせて行うもので、しかも、原則として30%以上の株を国家が保有しないというやり方である。②非国有化が行われても、51%以上国家が株をもつものは国営企業で、国家によって経営支配がなされる。③また、国有株がゼロとなる企業（民営企業）も多くなる可能性がある。④又、非国有化とは別に企業を譲渡する場合がある。すなわち資産の売買である。製造業の場合の資産評価は、固定資産の購入金額、収益力、技術力、労働力などで行われ、これを産権と呼んでいる。経営環境の変化をにらみ、市政府は出資を行い1999年産権交易センターを設置した。この運営は手数料収入による独立採算で運営している。設立以来売買成立金額は20億元に達している。今後、民営化が進展する中で、産権取引は増加傾向を示すかも知れない。

一方、民営企業数について見てみると、杭州全市の私営企業、株式企業数は相当の勢いで増加している。杭州全市の株式会社だけについて見てみても1999年では対前年比17.5%、市区では18.5%の伸びを示している。私営企業では、全市で6.8%、市区で64.3%の伸びを見せている。また、中型・小型企業の全体(2,474)に占める

比率は 95.68% で圧倒的に高い数値を示している。しかし、大型企業数は対前年度で 4.9% 増加しているが、中型は 9.8%、小型企業数は 3.1% 減少している。（杭州年鑑）

このような民営の企業の増加により、国有・国営企業との販売競争等において、今まで不利益な立場にあったといわれている民営企業が積極的販売活動を起こし、これら政府系企業と今まで見られなかった競争関係が発生するであろう。これを契機として、各企業の取引関係、事業内容等の変化が起きて、新たな産業構造を作り出す動きが活発化されるであろう。

### 2.1.2.3 杭州市の主要業種

杭州市の主要業種は下記の通りである。

機械（ボイラー、エレベータ、ギヤボックス、研磨機械、発電機、家電等の部品）、電気・電子（電話機、通信部品、半導体、コンピュータ部品等）、化学（希土、塗料、染料、ゴム製品、プラスチック製品等）、医薬品（医薬中間財、大衆薬、健康増進剤等）、紡績、縫製、軽工業（生活用品）、食品加工（清涼飲料水等）、情報（ソフト）等である。情報産業及び紡績・縫製産業に関しては、高度集積化を行っている。

電子、機械、食品及び紡績は杭州市における主力産業と呼ばれ、その成長も著しいものがある（軽工業は業種範囲が広いと、主力産業からは除外して考えられている）。これら主力産業による 1999 年の年間総売上は 472.1 億元であり、年間売上 500 万元以上の製造業による売上（1,176.87 億元）と比較すると約 40% になる。

- 1) **情報産業：**内容的にはソフト産業とハード産業がある。杭州市は、米国のシリコン・バレーを見習ったソフトの高度集積地（浜江区）を建設しつつある。また、杭州市にはコンピュータ関連や通信関連の電子部品の製造業が多く存在する。大企業の周辺に、下請中小電子部品製造メーカーが数多く存在する、いわゆる城下町的な産業発達の萌芽が見られる。これに伴った形でのソフト産業も、高成長を望める産業分野でもあり、世界的な企業に裾野産業として食いついていくことで、中国内で優位な産業位置を確立できるのではないかと、杭州市は考えている。

また、東方通信集团公司、数源科学技術公司、UT スターコム通信公司、杭州富通集团公司、浙江点屹集团公司等に代表される電子関連企業の年間売上は 120.1 億元（1999 年）で、対前年比 3.5% の増加であった。

- 2) **家電産業**：洗濯機、テレビ、クーラー、冷蔵庫等の家電大メーカーがあり、その下請け中小企業が数多く存在する。家電は、中国は強い競争力を持っている分野であり、今後はもっと競争力を強化していきたい分野でもある。また、家電産業には、幅広い部品製造や加工を行う下請け企業を必要とするが、これら企業の発達は家電産業に限らずあらゆる工業を支援する関係にある。即ち、この分野の振興は他の産業の基盤となり、間接的に他の産業振興にも繋がると思われる。先に情報産業で述べたが、家電メーカーの周辺に、下請中小電気・電子部品メーカーが数多く存在する。いわゆる城下町的な産業発達の萌芽も見られる。この垂直的な結合を生かして、産業振興を行っていき、他の産業に波及させたいという考えがある。
  
- 3) **紡績産業**：招興市郊外（杭州市と招興市の間）に紡績の巨大集積地がある。中国は世界の生産高の6分の1を生産していて、浙江省の紡績生産額は年間1,400億元であり、このうち招興市で200億元を生産している。この関係で、機械工業の紡績機械産業も発展しているが、中国製紡績機は性能が劣り、外国からの機械導入が多い。杭州市では絹織物の産地としても有名で、この点でも繊維紡績産業は有優性を有していると市では考えている。しかし、紡績業については経営が苦しい会社も多い。  
含まれる対象の分布が広い紡績・繊維業（シルクを含む）の1999年総売上は107.3億元で対前年比23.9%の増加であった。この業種は、殆どが民間企業で構成される。
  
- 4) **環境産業**：これは中国でも新しい産業分野であり、杭州市でも、現在あまり大きな生産規模になっているわけではない、むしろ、重点項目として育成したいと考えている産業である。杭州市は天然資源にはあまり恵まれていなく、観光資源が唯一の資源である。  
この風光明媚な観光都市というイメージからも、市としては環境産業に熱心な所という印象を確立したいと願っている。国も最近の傾向として、環境産業育成に力を入れている。この点からも、産業振興をリードする役割としてこの産業を振興させたいと考えている。また、例えば、ある酸素製造機械を作っている企業が、環境保護関係のビジネスに進出したがっている等、この産業に参入

したいと希望している企業もあるので、産業振興の種が杭州市には存在する。また、杭州市が環境問題で課題を抱えていて、ゴミ処理や污水处理を何とかしたいと考えている。その関係で、ゴミ処理用焼却機や水処理用機械、設備といったものを製品化する企業を育成したいと願っている。水質汚染に関しては、杭州市は西湖の水質を保つことができないと、唯一持っている資源を失ってしまうことになるという強い危機意識を持っていて、西湖景観保護条令によって国の基準に上乗せした基準で環境保全に努めるとともに、污水处理あるいは西湖の水質保持にかなりの投資を行っているが、どうせならば、この投資を杭州市の環境保護産業育成に生かし、一石二鳥をと願っているとのことであった。

- 5) **機器プラント**：これは杭州市だけでなく、温州市にも産業基盤のようなものがある。内容は工場用酸素製造機、工業用蒸気エンジン（これはシーメンスの技術）、ボイラー、エレベータ（米国企業との合併企業）、車や船のギヤボックス、研磨機器（両面研磨機等があり、全国の製造高の60%を杭州市が製造している）、小型発電機（ノルウェーの技術）、水力発電機（国連水力発電センターもあるので、研修等もできる）といったものである。この分野は少しばらばらではあるが、メーカーからの日本の技術指導に関する要望が多い。万向集团公司、万達集团公司、タービン動力集团公司、杭州酸素製造機械集团公司に代表される機械製造業は1999年対前年比31.49%の売上成長を達成し、131.0億元であった。
- 6) **医薬品**：杭州市にメーカーが集中している。大メーカーが多く、外国企業との合併企業も多い。民生、青春宝集団など有名企業も多い。西洋薬のメーカーもあるが、漢方薬のメーカーも多い。青春宝集団は明の時代の製法で作った精力剤である青春宝等が有名であり、これはもう25年もこの分野の薬としてトップを保ち続けている。
- 7) **食料品**：酒や漬物等の伝統食品に関しては、台州や招興が有名であるが、杭州市は、これらの伝統食品加工だけでなく、清涼飲料水等新しい製品を製造している企業も多い。これらの製品で成功している企業も、次のヒット製品を思うように打ち出せなく、また、パッケージングや海外市場も含めた市場開拓といったマーケティング

グ分野の指導や技術交流が望まれている。

ワハハ集团公司、杭州煙廠、浙江千島湖養生産飲用水有限公司、杭州頂益国際食品公司、旺旺食品公司、中華食品公司に代表される食品加工業は 1999 年の年間売上が 113.7 億元で、対前年比 22.6%の増加であった。

#### 2.1.2.4 杭州市への外資の動き

杭州市の優れた投資環境を利用する外資の動きもある。今後 WTO 加盟などで、さらに海外からの投資が加速されることが考えられる。

表 2-1-3 杭州市外商投資企業国別状況（1999 年末累計）

(万米ドル)

	項目(件)	総投資	外資金額	平均投資額
合計	3,866.0	1,058,683.0	615,621.0	273.8
香港	1,786.0	506,098.0	266,884.0	283.4
台湾	725.0	87,430.0	55,823.0	120.6
米国	461.0	113,000.0	64,715.0	245.1
日本	238.0	90,449.0	61,888.0	380.0
シンガポール	92.0	46,857.0	27,358.0	509.3
外	564.0	214,849.0	138,953.0	380.9

杭州市統計年鑑

2.1	経済概況と工業分野の現状.....	2 - 1 - 1
2.1.1	経済概況.....	2 - 1 - 1
2.1.2	工業の現状.....	2 - 1 - 2
表 2-1-1	杭州市国民経済主要指標.....	2 - 1 - 1
表 2-1-2	1999 年杭州市工業企業数.....	2 - 1 - 2
表 2-1-3	杭州市外商投資企業国別状況（1999 年末累計）.....	2 - 1 - 7

## 2.2 中小企業の概要

杭州の中小企業の状況を見る場合、①杭州市の経済の中における中小企業全体の位置付け（企業数、生産額、従業員、利益税、成長率）、②杭州市中小企業の所有形態別・業種別分析など業界的視点、および③中小企業の直面している問題点と政府への要望事項など企業の視点で見る必要がある。今回の調査では業界的視点は2.2 中小企業の概要に、企業的視点は2.3 中小企業の状況に、個別企業の要因としての問題点は7章に記述してある。

中小企業政策が開始されて日が新しく中小企業に関するデータは十分ではない。一方、郷鎮企業政策は歴史があり、郷鎮企業のデータは中小企業の解明の一助になるので郷鎮企業問題を取り上げた。

### 2.2.1 杭州市の中小企業の現状（業界的視点）

#### (1) 概況

改革開放以来、杭州市の中小企業は長足の進歩を遂げ、経済の発展に大いに寄与してきた。1999年末における杭州市の年間売上収入が500万元以上の工業のうち、中小企業の占める割合は96%に達した。全製造業総計の65,545から見れば中小企業の比率は99%を超す<sup>1</sup>。また、中小企業は73%の職を提供している。過去数年の全市工業の成長率は13~20%であるが、国有大中企業の成長率は僅か3~5%であり、小企業、特に郷鎮企業、三資（合弁、合作、独資）の成長率は20~30%であり、平均をはるかに超えている。

1999年の売上収入が500万元以上の工業関係企業の生産高（売上ベース）の成長率は13.6%、そのうち国有工業の成長率は僅か3.2%であり集団、三資企業等の成長率は18.2%と高く、中小企業は既に杭州市の就職難の解決や経済成長の原動力となっている。

表 2-2-1 杭州市中小企業の現状

	数(社)	生産額(億元)	従業員数(万人)	利益税総額(万元)
1. 中小企業	2,367	765	49	59
2. 企業全体	2,474	1,200	67	128
3. 割合 (1/2)	96	64	73	46

注: 1. 表中製造業全体とは年間売上収入が500万元以上の工業企業  
2. データは杭州市統計局

<sup>1</sup> 年間売上が500万元以上企業全体数から中小企業数を減じた数を大企業とすると、全企業数65,545に占める大企業の割合は1%未満となる。ここから全企業数に占める割合を逆算すると99%以上となる。

## (2) 中小企業の位置づけと役割

(1)の概況に、国有及び年間売上収入が 500 万元以上の企業について記載した。杭州では、中小企業に関するデータが不足の為に、同市の経済に占める中小企業の位置を見るために、統計資料と企業訪問調査結果及び郷鎮企業の実績を使用して分析を行う。

## 1) 労働人口

杭州市における人口は 616.05 万人(1999 年末)であり、その就業者数は 414.17 万人、職工と呼ばれる工場労働者数は 101.05 万人である。労働人口の産業別内訳は、第一次産業 125.9 万人、第二次産業 146.2 万人、第三次産業 142.1 万人である。第二次産業だけを取り上げると、鉱業（採掘業） 0.9 万人、製造 125.3 万人、電力・水道 1.6 万人、建築 18.4 万人である。製造業に従事する労働者数はほぼ第一次産業従事者数と同規模であり、国内でも製造業の盛んな地域であることが分かる（中国全体の第一次産業従事者数対製造業従事者数の比率は 1 対 0.24、浙江省全体で 1 対 0.58 である）。

全就業者に対する中小企業の就業者の比率を示すデータは入手できなかった。仮に 500 万元以上の企業に占める中小企業の従業員比率の 73%を全体に適用すると、中小規模の製造業に従事する人間は約 91.5 万人ということになる。これには 550 万元以下の中小企業の比率が高いことを考えると最低の数値であろう。若し、製造業の労働人口から国有企業・500 万元以上の従業員数を差し引くと 107 万人となる。これには国有企業の中小企業が含まれており最高の数値であろう。従って、製造業における中小企業の労働者は 90 万から 110 万人と推定される。平均を取り 100 万人とすると製造業に占める中小企業の従業員比率は 80%になる。99 年度の杭州市における失業率 3.38%（市街区は 3.2%）から、15.7 万人の失業者が存在することになる。これに対し、機械・電子工業分野のアンケート調査結果を例に取ると、97 年から 99 年の間に年平均 26%の従業員増になる。杭州市統計に記載された年間売上 500 百万元以上の機械・電子工業分野製造業 348 社、11.4 万人（内中小企業就業者を上記表「杭州市中小企業の現状」の割合から算定し、8.3 万人と仮定する）の中小企業従業員数に年平均従業員増加率を乗ずると、年間 1.9 万人分の就業圧力受け皿が有ることになる。この計算はあくまで年間売上 500

万元以上の企業を対象としたものであり、杭州市における機械・電子工業分野製造業全体では更に受け皿が広がる可能性がある。アンケート調査によれば、紡績工業 16.3%従業員増とあり、食品工業分野も業績が伸長しており、中小企業が就業圧力緩和の受け皿となる。

この様に、杭州市における中小企業（製造業）の振興は、就業圧力緩和に大きい効果を持っていると想定できる。

## 2) 年間売上に見る中小企業（製造業）の地位

1999年の全製造業における総生産額は2,028億元に達し、対前年比12.8%の増加であった。売上高では1,973.8億元で12.9%の増加となる。この内、軽工業（注にある通り重工業に対する軽工業で、繊維なども含まれる）による売上は1,207.5億元で全体の59.5%となり、杭州市は軽工業の盛んな地域であることを示す。以下に軽工業の年間売上の推移を示した<sup>2</sup>。

表 2-2-2 杭州市における軽工業の売上推移

単位：百万元

	1978	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999
売上	2,545	3,841	9,236	25,238	85,785	76,884	99,327	104,690	120,751
成長率	-	150.9	240.4	273.2	339.9	89.6	129.2	105.4	115.3

出展：杭州市統計局編 杭州統計年鑑（2000）

杭州市の軽工業は、1996年にアジア通貨危機の影響を受け対前年比成長率もマイナスとなったが、以降は順調な成長を続けている。

脚注に記載した通り、上記の売上推移を示した表は本プロジェクトで対象となっている4セクター（機械・電子、紡績、食品、軽工業）の傾向をしめしているものと考えられる。これは、杭州市の中小企業の歴史的な位置づけや調査対象企業に対する訪問・アンケート調査を通じて把握した中小企業の業績を踏まえた上でも正論と見なすことができる。

<sup>2</sup> 杭州統計年鑑での軽工業は農産物を原料とするものと農産物以外を原料とする製造業を意味し、繊維・紡績・縫製も含まれることになる。

ここで、上記表における成長率と近年における杭州市の GDP の推移と比較する（実質売上利益推移の資料が無いいため、売上の推移を基に参考値として成長率を利用する）。

表 2-2-3 杭州市における GDP の推移(対前年比)

基準年：1978 年=100

	1978	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999
GDP 成長比率	100	132.73	188.35	130.4	285.95	112.97	113.10	111.20	110.20

出展：杭州市統計局編 杭州統計年鑑（2000）を基に調査団が再計算を実施

注：1980 年の比率は、78 年との対比、以降 1980 年から 95 年までは 5 年前との対比

この表より、98 年と 96 年を除き軽工業セクターの成長費率の方が杭州市における GDP の成長費率より高く、杭州市における軽工業セクターは同市経済成長の牽引車となっていることが理解できる。ここで、再確認すると、ここでいう軽工業は重工業に対するもので本プロジェクトで対象となっている 4 セクター及び中小企業の傾向を示すものである。

### 3) 郷鎮企業からみる中小企業の現状

中小企業政策は開始されてから日も浅く、中小企業に関するデータも限られている。一方、郷鎮企業振興策は長い歴史もあり、それなりの分析もある。郷鎮企業の中には、成長して大企業になったものもあるが、郷鎮企業は小企業が圧倒的に多い。

改革解放後、市の郷鎮企業は発展を続け、今は相当な規模と基盤を持っている。1999 年末まで、全市における各種郷鎮企業の数 は 10.9 万社、従業員は 108 万人で、全市の農村労働力の 43.5% を占めている。99 年の企業総生産額は 1469 億元、工業総生産額は 1296 億元であり、全市の工業総生産額の 63.9% を占めている。利潤総額は 44.4 億元、納税額は 51.3 億元であり、全市財政収入の約半分を占め、経済及び財政収入に大きく貢献している。

<sup>3</sup> 小規模企業がグループ化することで資本を増加させ、設備投資や技術改良または原材料の一括購入（スケールメリット）が実施できるようになった。また、企業の管理・運営を一本化することで経営効率の向上を図った。

郷鎮企業の発展は農業生産を大いに支援し、一部農民を裕福にさせた。99年に全市の郷鎮集団企業が提供した農業資金は全部で2.4億元であり、郷鎮企業が支払った賃金総額は78.6億元、一人当たりの給料は7752元、農村人口が、平均一人当たり郷鎮企業から得た給与収入は1967元で、農民一人当たりの収入の44%を占めている。

郷鎮企業は長年の模索と実践を経て、次第に特徴を形成している。主として次の通りである。

① 各種企業が共に発展し、個人、私企業の割合が増加している。

1992年以前、市の郷鎮企業の発展は農村の集団経営が主で、その割合はずっと80%以上であった。1992年から省委員会、省政府が決定した「多輪駆動」、「多業併挙」という郷鎮企業発展の基本方針に基づき、所有制の構造が明らかに変化した。

個人、私企業が郷鎮企業の総数に占める割合は非常な速さで増え、99年に個人企業は10.2万社、従業員は60.4万人に達し、総生産額は752億元で、前年に比べ27%増加し、全市郷鎮企業の51.2%を占めている。個人、私企業は各地郷鎮企業の中で最も活力があり、また最も成長の潜在力がある企業となった。個人、私企業の発展を指導、促進する過程において、規模、レベルとも一流の企業が多く現れ、例えば蕭山市の伝化集団は既に3.5億元の資産を持ち、99年の生産額と利益はそれぞれ5.6億元、2200元に達している。万馬集団、錦江集団などは生産額が平均して3億元を超えている。

② 各種産業が比較的揃い、加工工業が重要な地位を占めている。

市の郷鎮企業は、農産品の一次加工及び農業サービスを主体として始まったが、加工工業を主とする総合的な経済に変わり、その経営領域は工業、交通運輸業、建築業、商業、飲食サービス業など各業界に及び、農業産業化経営や先進技術産業に関わっている企業も少なくない。

99年における全市郷鎮企業の一、二、三次産業別生産額の割合は、0.5、88.2、11.3%となっている。工業企業では、加工業が主で46セクターに及ぶ多品種の生産構造を形成している。伝統的な軽工業、紡績業、機械、製紙、建材等の業種は、全市の郷鎮企業においてまだ主要な地位を占めているが、電子、通信、精密加工

など科学的要素の多い新しい業種が頭角を現し、速いスピードで成長している。現在、全業種に占める、軽工業、紡績業のシェアは29.6%、機械は6%、製紙も6%、化工は4.6%、建材は5.2%、新しい電子及び通信は5%の割合を占めている。

### ③ 企業規模

全体的に見れば、郷鎮企業の規模は小さい。統計によれば、全市5600社の集団企業の年間平均生産額は、1054万元で、1万余りの私営企業の平均資産は20.4万元に過ぎない。平均従業員は5.9人である。規模が小さい上に数が多く、また業界のリーダーがいない。更に大型企業集団が足りないので、今後、郷鎮企業は総合競争力の影響を受けると懸念されてきた。このため、市では企業規模を年々拡大させ、企業集団化の歩みを加速させてきた。99年末までに全市で67の郷鎮企業の企業収益が5億元を超え、176社の企業収入が5000万元を超えた。全市において99社が市レベル以上の企業集団として認められ、29社が全国大型郷鎮企業に入れられた。万向、西湖エレベーター、伝化、万馬等の集団企業は、全省または全国において一定の知名度を持ち、経済発展のリーダーに成長している。

### ④ 対外経済活動

改革開放を始めたばかりの郷鎮企業の対外経済活動は空白の状態であった。改革開放が行き渡るにつれ、郷鎮企業は次第に田舎から世界に向かって進み、対外経済活動も次第に大きくなってきた。特に86年から郷鎮企業の対外経済活動は急速に進み、99年末には全市の輸出企業は1878社あり、輸出額は167.7億元で、工業総生産に占める割合は80年の2.8%から13.6%に上昇し、浙江万向集団、浙江万達集団等118社の自営輸出企業が現れた。

郷鎮企業の外資導入は年々発展し、99年末まで全市において三資企業を作った企業は1169社に達し、外資7.4億ドルを導入することが同意された。海外での企業設立にも積極的で、現在既に11社が海外で貿易会社または生産工場を作っている。

### ⑤ 郷鎮企業の歴史から学ぶこと

郷鎮企業はあくまで農村における余剰労働力を活用し一次加工及び農業サービスを主体として始まったが、その後加工工業を主とする総合的な経済活動へと成

長していった。この過程で大きな影響を与えた要素として考えられるキーワードは、「個人・私企業」、「企業集団化」、省政府による「多輪駆動」、「多業併拳」という郷鎮企業発展の基本方針、「農村の余剰人員活用」であろう。

- i) 個人・私企業：経営者の発想や経営手腕により企業発展が可能となった。逆に、経営者の能力が低い場合は淘汰されるというワンマン企業が故の特徴も併せ持つ → 経営能力の向上が企業発展の鍵となる。
- ii) 企業集団化：小規模企業がグループ化することで資本を増加させ、設備投資や技術改良または原材料の一括購入（スケールメリット）が実施できるようになった。また、企業の管理・運営を一本化することで経営効率の向上が図れるようになったと考える。
- iii) 省政府による基本方針：省政府が積極的に小規模企業の集団化を推進したことで、上記 ii)の成功のきっかけとなった。行政による中小企業支援は中小企業の成長に有効に働くことが理解できる。
- iv) 農村の余剰人員活用：余剰人員を活用することにより、安価な労働力を得ることが可能になったと考えられる。これは、生産コスト面から市場競争を有利に展開させた。

2.2	中小企業の概要.....	2 - 2 - 1
2.2.1	杭州市の中小企業の現状（業界的視点） .....	2 - 2 - 1
表 2-2-1	杭州市中小企業の現状.....	2 - 2 - 1
表 2-2-2	杭州市における軽工業の売上推移.....	2 - 2 - 3
表 2-2-3	杭州市における GDP の推移(対前年比).....	2 - 2 - 4

## 2.3 企業診断を通じての杭州市中小企業の現状

ここに既述するのは企業診断を通じての杭州市中小企業の現状であり、診断結果や提言も限られた企業に対するもので、杭州市中小企業全体を代表するものでないことは言うまでもない。特に成功裏に運営されている企業や倒産に直面している企業などは対象企業の中では少なく、問題に直面していても改善効果が期待出来る企業を杭州市が診断企業対象として選んだように思われる。また産業別の調査は実施されておらず、例えば、大規模組立企業との関連や中国国内や国際市場での競争力分析などは殆どされていない。

### 2.3.1 企業診断作業の概要

今回調査対象となった 4 業種（機械・電子、食品、紡績、軽工業）は大企業を含め、杭州市において伝統的に主力産業である。第 1 次現地調査ではまず 52 社を原則一日 2 社のペースで訪問し、簡易診断を行い、その結果を「診断カルテ」にまとめ第 2 次現地調査時に当該企業に提出した。第 1 次現地調査ではその後、52 社の中からモデル企業 10 社を選定し、本格調査・診断を行い、改善提案を行った。具体的な改善提案については第 7 章 企業診断・指導と診断事例集に記載した。

第 2 次現地調査では第 1 次現地調査で行ったモデル企業に対する改善提案に対する実施状況を調査するとともに、追加診断・指導を継続した。殆ど全ての企業が改善対策にたいして積極的対応がなされており、優れた成果が見られるものがあり、診断の継続を希望する向きも多かった。

#### 2.3.1.1 企業診断の要約

ここに、診断結果の要約と財務諸表の分析結果を既述する。

##### (1) 企業形態

調査対象 52 社の企業形態別内訳はつぎの通りである。

表 2-3-1 経営形態別及び変遷

企業形態		機械・電子	食品	紡績	軽工業	合計
国営	現在は国営		5			5
	民営化直前	1	1	1		3
	近い将来			1		1
郷鎮				1		1
株式会社	国営から直後	3			5	8
	国営から数年前	1	3		1	5
	郷鎮より民営化	3		2	5	10
	創業時より株式	2	3			5
	私営より外資合作	1	3			4
私営	郷鎮より私営	1				1
	私営	4		2	3	9
	合計	16	15	7	14	52

上記の通り、国営企業・郷鎮企業の多くは民営化が進んでおり、国営または郷鎮企業は極めて少数である。また現在の国営企業も近い内に民営化が予定されている。

## (2) 調査企業の概要

調査開始前に配布したアンケート結果を分析し、4業種の診断員が企業でのヒアリングに基づき補正したところによれば設立年、事業分野、売上高、従業員数、資本金などの概略は表 2.3-2 の通りである（未回答、判読不可能分を除く）。

食品及び軽工業では 1960 年代以前に設立されたものが多いが、機械・電子及び紡績は 1981 年以降に設立されたものが多い。資本金と従業員数からみると中規模の企業が多い。また生産は、機械・電子の 1 社を除いては受注生産であるという。ただし、見込生産は計画経済の生産方式で受注生産は市場経済の生産方式ととらえている面があり、市場ニーズにあわせて生産しているものは受注生産とされている可能性が高い。

表 2-3-2 52 社の概要

		機械電子 (16 社)	食品加工(15)	紡績(7)	軽工業(12)
事業分野 (複数回答)		機械・器具 (9) 電機・電子・半導体 (4) 自動車 (3) 軽工業 (1) 情報産業 (1)	食品加工(15)	機械・器具(2) 繊維(5) 軽工業(4) 化学工業(1)	軽工業(12)
設立年	～1960	2	6	1	5
	1961～1980	2	1	1	3
	1981～	12	7	5	4
資本金	～500 万元	6	7	1	4
	500～3000	7	6	2	7
	3000～	3	2	4	1
従業員数	～100 人	3	2	0	0
	101～500	10	6	4	7
	500～1000	1	3	1	3
	1001～	2	0	1	2
売上高	～500 万元	2	0	0	0
	501～5000	6	11	1	6
	5001～10000	3	2	3	3
	10001～	4	0	1	1
その他		受注生産 11 社、 見込生産 1 社	受注生産(11 社)、 見込生産(0)	受注生産(5 社)、 見込生産(0)	受注生産(9 社)、 見込生産(0)

## (3) コーポレート・ガバナンス

国有中小企業の場合は工場長（廠長）が、国有企業の法定代理人である。経営意思決定と執行機関は一体化し、工場長が責任を持っている。一方、会社法による会社組織では董事長が企業の法定代理人であり、株主総会と董事会が意思決定機関、経理が執行機関となっている。また、国有独資会社などを除く全ての会社は原則的に監事会を置かなければならないことになっている。しかし、実際には監事会が機能をあまり発揮していない例や 1 部国有企業における政府株主の発言権が強いため、所有と経営の分離がはっきりせず、企業のチェック&バランス機能が働きにくい傾向が指摘されている（上掲「中国経済」：「現代企業制度とコーポレートガバナンス」田中信行。「中小企業法」「中小企業のコーポレートガバナンス」鈴木康二）。

当方が診断した企業の中に国営から 2000 年 10 月に有限責任公司になったものがある。同社は株主 25 名の中で、200 名の小口株主をメンバーとする法人株主（1 名）が 78%の出資比率を占めている。従業員出資のためのこの法人では理事長 1 名、理事 7 名の他、代表が 33 名選出され、従業員小口株主の利害を代表している。一方、この企業の経営者、管理職の持株比率は 22%である。従業員が株式を所有する動機

は国有企業から民間企業に転換する際につきもののリストラの対象にされないよう護身用の「お守り札」として株式を所有するケースが多いのではないかと想定される。

重要な経営上の問題について、特に従業員の身分や待遇に影響するような事項は反対されることは想像に難くない。資本の利益よりも労働者の利益が優先され「短期的視野に立つ企業経営」や「賃金による企業利潤の侵食」が生ずるおそれがある。「会社運営上に問題が生じている」と経営幹部が指摘するケースである。

また、98年5月に国有企業から株式合作に転換した企業も経営者、幹部社員計20%、従業員80%の比率であるが、従業員なら誰でも株式を持てることから、「業績向上への従業員の積極姿勢が不足していること」、「設備投資などのため資本金を増やす場合にも賛成が得られにくい」などの理由から経営者側がその持株比率を増やすことおよび有限責任会社等への所有形態の変更を希望している。両社とも株主の多元化を図ることと株主へのリターンは本来配当にあるべきという一般原則を目指すべき事例と思われる。

### (4) 企業の業績

上記4業種52社の内、財務諸表の提出に応じてくれたのは12社であった(モデル企業10社とそれにプラス機械・電子関係2社)。中国の財務諸表と日本の財務諸表と異なる大きな点としては、本業の儲けを示す営業利益は表示されているが、つぎに営業外損益を加えた経常利益が示されていない。金利収支は管理費で計上されている。営業利益に投資利益、先物利益、補助収入(補助金のことか)および営業外収入(受取金利は含まない)、営業外支出(支払金利は含まない)を加えたものを利益総額としている。つぎに12社の業績を売上高順にまとめて記載する(本表では便宜上経常利益として中国の財務諸表損益計算書の「利益総額」を使用している)。個々の企業の経営比率については企業別の「診断カルテ」を参照願いたい。

表 2-3-3 企業業績総括表

(単位：千元)

企業名	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
決算年度	99	99	99	99	99	99	99	99	99	00.	99	99
売上高	107,260	79,202	67,172	57,918	51,178	27,489	27,042	16,107	14,220	10,958	9,917	3,020
総利益	18,161	1,356	12,970	6,090	6,570	1,948	7,460	959	4,948	1,084	763	508
営業利益	-1,195	1,286	42	4,126	42	1,002	-1,395	26	-862	768	106	51
経常利益	986	822	1,304	4,126	-955	1,002	-1,449	26	121	787	79	51
(支払利息)	4,703	692	2,418	508	173	2	2,539	529	635	0	101	0
流動資産	87,344	82,444	25,940	13,657	9,519	16,277	27,751	9,445	15,984	7,773	11,840	392
固定資産	95,123	14,055	35,488	18,539	33,350	4,406	29,854	10,230	43,402	1,692	2,266	98
流動負債	71,367	21,667	35,488	9,913	12,324	11,626	28,487	12,480	11,069	6,866	5,094	232
長期借入金	20,000	24,203	15,897	0	5,327	0	8,396	1,230	34,272	0	0	0
総資本	184,288	97,064	75,108	32,196	44,298	20,684	57,810	19,676	66,647	9,465	14,105	636
経営資本	184,288	97,064	75,108	32,196	44,298	20,684	57,810	19,676	66,647	9,465	14,105	636
自己資本	86,083	51,194	24,597	22,283	25,260	9,058	20,927	5,965	21,306	2,599	9,011	405

最高値は     、最低値     

また、12社の企業業種の平均値は以下のとおりである。

表 2-3-4 12社平均

<b>売上高</b>	<b>売上総利益</b>	<b>営業利益</b>	<b>経常利益</b>	<b>(支払利息)</b>	<b>流動資産</b>
39,290	5,235	333	575	1,025	25,697
<b>固定資産</b>	<b>流動負債</b>	<b>長期借入金</b>	<b>総資本</b>	<b>経営資本</b>	<b>自己資本</b>
24,042	18,884	9,110	51,831	51,831	23,224

国有企業の場合、赤字を埋めるため補助金が交付されるのか、資産処分の特別利益が含まれているのか判然としない。したがってモデル企業の業績を概観するため、次表を営業利益ベースの損益をもとに作成した。

表 2-3-5 決算状況

	機械電子5社	食品加工3社	紡績2社	軽工業2社
3年間赤字企業	1	1	1	
その他赤字企業				1(99年赤)
3年間黒字企業	4	1		
2年間黒字企業		1(設立99.5)	1*	1*

\*データ2年間のみ

これを所有形態別に見ると 3 年間赤字企業とその他赤字企業は決算時には計 4 社であり全て国有企業であった。国有企業および国有から民間に転換後まもない企業の苦しい状況が浮き彫りにされている。

これに対し、民間企業の業績は程度の差はあれ良いところが多い。たとえば、業績の最高は 57,918 千円の売上高に対し、4,126 千円の税引き前利益(利益率 7.1%)と優れているところもある。

また、3 年間における成長率の最も大きい企業は売上高で 33.6 倍、経常利益で 37.4 倍となっており、飛躍的に業績が伸長している。また、かかる急成長にもかかわらず、バランスシート上も現在までのところとくに大きな問題が見当たらない。次表の利益指標のみならず、借入金や資産の動きも参照願いたい。

表 2-3-6 急成長を遂げている企業

(単位：千元)

	99	98	97
売上高	79,202	48,818	2,360
総利益	1,356	-505	129
営業利益	1,286	438	17
経常利益	822	371	22
支払利息	692	811	-1
流動資産	82,444	18,435	10,478
固定資産	14,055	13,927	13,723
流動負債	21,667	13,457	15,703
長期借入金	24,203	9,097	0
総資本	97,064	29,641	25,726
経営資本	97,064	29,641	25,726

財務諸表の提出を受けた企業以外の企業の状況はどうであろうか。サンプル数が少なすぎて断定は出来ないが、訪問時のヒアリングなどを通じて得た感触ではやはり国有企業は概して苦しく、反面、活況を呈している民間企業が多い。企業の建物の玄関に売上や利益の目標と実績をグラフで示し顧客や従業員が見られるよう徹底した情報開示と目標管理を行っている企業（紡績）もあった。モデル企業選定に当たっては後述の通り、必ずしも業績の優れた企業を選んだわけではない。マーケティング面で優れ、新製品開発により多角経営を目指している有力企業もあった（食品）。しかし、業績の良い企業の中には今回「診断」を希望しない企業もあった。その理由は「自分たちの工夫や努力でこれまでやって来られた

から」(紡績)等であるが、「診断」が行政に管理されることにつながると懸念した企業もあったかもしれない。

### (5) 経営資源の状況

今回調査対象となった企業について多くの企業は程度の差はあれ、ヒト(管理者、技術者)、モノ(古い設備のまま使っている、新製品開発が出来ない)、カネ(設備更新、生産自動化の資金、運転資金)、情報(マーケティング情報)が不足している。具体的な内容については第7章 企業診断・指導を参照願いたい。

ここでは、アンケート調査および実際にカネ(資金)の部分について企業の財務諸表からみた資金調達状況を定数的に説明する。企業の規模に応じて借入金の額が増減するのが当然であり、日本では総資本対自己資本比率および負債比率を用いて適正規模、企業の財務的な安全性を測ることが多いが、「診断カルテ」の比率計算で自己資本比率を計算しているので、ここでは売上高と借入金の比率を示す借入金月商倍率(つまり、月当りの売上高の何倍まで長期短期の資金借り入れを行っているか)を用いて実態を把握する。

財務諸表提出12社の内、短期借入金および長期借入金両方計上している会社は6社、短期借入金のみ企業4社、残り2社は無借金経営である。長期借入金のある会社の内、①国有企業か国有企業から転換した企業は5社であり、②あと1社は民間企業である。長期借り入れをしている企業が少ないのは資金が潤沢であるというわけではない。銀行からの信頼度が少ないので、1年以内の短期で借り入れを行い、期限後また1年間継続するという形態が多いためである。したがって、民間中小企業の多くは短期借入に比べ、安定した長期借入のメリットを受けられない状況にある。借入金利はおおむね年6%内外である。

表 2-3-7 借入金月商倍率

(単位:千元)

企業名	短期借入金	長借借入金	借入金合計	年売上高	月商	月商倍率	備考
A社	0	0	0	27,488	2,291	0.00	
B社	0	0	0	3,019	252	0.00	
C社	180	0	180	9,917	826	0.22	
D社	300	0	300	10,957	913	0.33	
E社	5,500	0	5,500	57,518	4,793	1.15	
F社	1,950	5,300	7,250	51,177	4,265	1.70	国
G社	4,700	1,230	5,930	16,108	1342	4.41	
H社	29,295	0	29,295	79,202	6,600	4.44	
I社	7,901	7,661	15,562	27,042	2,254	6.91	国
J社	44,850	20,000	64,850	107,258	8,938	7.26	国
K社	28,400	15,896	44,296	67,172	5,598	7.91	国
L社	8,800	34,430	43,230	14,221	1,185	36.48	国

注：国はかつて国有会社あるいは決算時国有会社

借入金月商倍率は日本の診断例ではつぎのように解説されている（「経営診断ケーススタディ」長島俊男 同友館）。

月商の 1.5 倍まで	…安全
同 3.0 倍まで	…要注意
同 6.0 倍以上	…危険

直近の財務諸表から分析すると①の 5 社中 4 社はいずれも 6 倍以上、最高は実に月商の 36 倍の長短借入金となっており（いずれも上記の赤字企業 4 社中 3 社に該当する）、借入余力がないばかりか経営が危機的状況にあると言えよう。②の 3 社は民間企業 2 社が 0.44 倍、1 社が 1.70 倍と安全圏にとどまっている。一方国有企業 2 は 4.4 と「要注意」を超えている。

## (6) マーケティング

### 1) 杭州市中小企業のマーケティングの現状

杭州市の中小企業のマーケティングの現状は主として第 1 次現地調査の時点で調査を行った。すなわち訪問調査において、またモデル企業の診断・指導時において直接に中小企業よりマーケティングの現状を聴取した。また 52 社に対するアン

ケート調査の結果からもマーケティングの現状を理解した。しかしながら調査対象の企業数が少ないためにこれをもって、杭州市の中小企業のマーケティングの現状とすることは出来ない、しかしながらその一端を知るための参考に供することはできる。なお業種別のマーケティングについてもそれぞれの業種の調査対象企業数が少なかったために業種別のマーケティングの現状もここでは把握できなかった。このような前提のもとに次に杭州市中小企業のマーケティングの現状を診断項目の順序にしたがい整理する。

- ① マーケットに関しては地域的には中国全土を対象とする企業が多いが、浙江省と杭州市に市場を限定している企業もある。市場での競争は熾烈でありその結果として値下げなどの価格競争が存在している。価格競争は中小企業製品の市場では避けられない一般的な現象であろう。

この対策として力のある中小企業がより付加価値の高い製品の開発を検討しようとしている企業が出てきている。尚、一部の企業では品質などで製品の競争優位性を持っているために価格競争に入っていない企業もあった。

一方輸出マーケットに関しては輸出中心の企業や輸出比率の高い企業以外にも多くの企業がマーケットとしての輸出市場に関心を示している。なお将来的な問題として中国の WTO 加盟後の外国製品との競合について関心を示している企業も多い。

- ② 販売方針に関しては、マーケティング戦略を策定している企業があったが、多くの企業はその段階に達していないように感じた。戦略面から市場占有率を上げる企業も数社あるがこれらの企業は製品的に技術面、価格面で優位性を維持している企業であった。

また市場での過当競争への対策案として付加価値の高い製品への移行を検討している企業も比較的多かった。なお質問表で企業概要の中の生産形態の設問に受注生産があり、これに対する回答が 37 と非常に多い。これは設問が見込生産か受注生産かと二者択一となっているために受注生産という回答が多くなっていると思われる。企業にこの点について質問したところ単に市場ニーズに基づき生産を行っているという意味であるとの説明があった。見込生産は計画経済の生産方式で受注生産は市場経済の生産方式との割り切った受け止めかたで日本とは少し意味合いが違うようである。

- ③ 販売計画に関しては、質問票にある経営計画の策定をしている企業ではその中に販売計画が入っていると思われるので多くの企業では販売計画を作成していると思われる。しかしその根拠となる市場の需要予測や競合メーカーの販売量や企業の過去数年の販売実績・傾向等を基に作成をしているかどうかについては分からない。

モデル企業の数社より販売計画作成のため、根拠の一つとして市場需要予測を採用したいとの希望があった。

- ④ ターゲットに関してはある企業では製品面で輸入代替製品に的を絞る、また顧客として外資系企業に的を絞るなど具体的なターゲット決定している企業が数社あり、これらの企業は共に業績が良いという面で共通していた。

ある食品メーカーでは目標市場として華中地区をターゲットとする、年齢別では老人の健康志向商品に的を絞るなどを決めていた。しかし多数の企業ではまだターゲットについては絞りきれずに漠然と広大な中国全域を市場対象に、また広範囲な層の顧客を対象にしているようである。もしこのような状況であるとするならば効率的な販売活動や的を絞った製品開発などの面で効果を上げる事が難しくなると思われる。

- ⑤ 得意先管理に関しては滞留売掛債権の問題が一番大きな問題で多くの企業で困っている、そしてモデル企業でも債権管理の仕方について問題の提起が多くあった。特に現在まだ国有企業で近い将来に民営に転換する企業にこの問題は共通していた。

なお質問票の結果から見ると、日常業務としての顧客からの品質や価格についての市場情報の入手は行えているようである。

- ⑥ 販売組織に関しては一般的に販売部門の位置付けはあまり高くないようで、特に生産部門との関係では伝統的に生産部門の方が力を持っているケースが多いようである。従って市場経済へ適応するためにどのような販売組織を設立すべきか質問も多かった。

また人的な問題として販売員に対する評価と待遇に関して多企業で問題となっていた。すなわち販売員の給与体系を歩合給としているところがあるので販売員だけは歩合給にするかどうかで悩んでいる企業が多い。また全国を市場とする企業が多いわりには地方事務所を設置している企業はあまり多くないのが現状である。

- ⑦ 販売員活動に関しては担当地域を杭州市、浙江省あるいは華北地区など広大な中国を幾つかの地区として分けて担当している例があり、その販売活動の対象は基本的にはユーザー（メーカー）や卸・代理店である。また販売員活動として売掛債権の回収や滞留債権の回収も重要な仕事となっており、債権回収に関してもボーナスを出す企業もあった。
- ⑧ 製品に関しては品質に問題をかかえる企業が多い。この問題は質問票の品質さえ良ければ市場は広がる余地があるとの設問に対する回答が多いことから、品質問題が多くの企業にとって重要な問題であることが理解できる。
- また過当競争への対策として他社製品との製品差別化のできる製品の開発、或いはより付加価値の高い製品の開発に大きな関心が寄せられている。
- 次に製品ブランドであるがある各企業ともに関心が高く、あるモデル企業では自社ブランドをその製品を代表する一流ブランド（名牌）にするとの大きな希望をもっていた。
- ⑨ 価格に関しては競争が熾烈であるため市場価格が基準となっておりメーカーの希望する価格は受けられない状況にある企業が多かった。そのために各企業ともに少しでも付加価値の高い製品の開発を検討している。
- しかし同じ販売価格でも利益が上げられる企業体質へ転換するためには現在の生産を見直し製品のコストダウンを図ることがマーケティング面で優位にたつ大きな要因であるという面が見落とされている企業もあった。但し既に述べた如く製品品質などが優れている企業では価格を維持できている企業もある。
- ⑩ 販売チャネルに関しては多くの企業が対象市場を全国としているために代理店を起用している。代理店に関しては各種の問題があり、まず売掛債権の回収と滞留債権の問題であり、つぎに問題となるのは代理店間での顧客の取り合いである、さらに代理店における価格体系の維持の問題がある。
- ⑪ 広告・宣伝に関しては一般的に業界の展覧会の活用、業界誌への広告の掲載や一般新聞・ラジオの利用が多いようである。またホームページを持っている企業が多かったがこれからは本当の有効な必要なホームページが増えると思われる。
- ⑫ アフターサービスに関しては多くの企業に関心を持っており実行している。しかしまだ顧客にとって満足の行く、あるいは企業にとっても十分とい

える水準には達していないようで、まだまだ検討の必要のあるとする企業があった。

- ⑬ 物流に関してはトラック輸送が中心でそれを鉄道輸送が補っている、しかし基本的に問題が無いようである。但し一部では盗難にしばしば会っているという事例もある。
- ⑭ 輸出に関しては海外マーケットとして重要視しており、輸出を主としている企業もある。将来的に輸出を志向している企業も多いが輸出業務に関しては人材の育成を含めまだこれから体制をつくって行くという段階の企業が多かった。

2) マーケティング活動支援サービスの現状と改善の方向：

- ① マーケティング活動支援サービス活動の現状に関しては、企業訪問調査の中で、また診断・指導の中で、杭州市関係機関の支援活動について企業よりは具体的な支援活動については報告は無かった。

このことは杭州市の各種機関や業界団体が行っている展覧会などのマーケティング支援サービスはあるが、これらの支援サービスの参加への勧誘などの情報活動が充分ではないために、中小企業が貴重な機会を利用できていない状況にあると思われる。

- ② このような状況を解決するには早く、手軽に支援サービスを中小企業に伝えることが出来る、また中小企業が積極的にこのような情報を入手できる方法を採用することでありそのため、今回の計画調査事業のパイロットプロジェクトで実現した。杭州市中小企業情報センターの中小企業サービスネットワークの情報提供機能の最大限の活用が具体的かつ実現可能な最適の方法であると思われる。

(7) モデル企業の診断指導結果

表 2.3-8 はモデル企業 10 社を診断指導し、「診断指導事例」としてまとめたテーマ名を診断項目分野別に表したものである。具体的内容は「診断指導事例集」に記述してある。

表 2-3-8 診断指導事例・テーマ名一覧

番号	診断項目 分野	診断 大項目	テーマ名	診断業種 分野
1	経営基本	経営トップ 人材資源	経営者及び中堅幹部の意識改革(1)	食品加工
2		経営トップ 人材資源	経営者及び中堅幹部の意識改革(2)	食品加工
3	製品開発	新製品開発	大豆植物蛋白利用製品の開発	食品加工
4		製品評価	ボールペンの製品開発・改良の一方法	軽工業
5	生産・技術	経営体質の改善	日常業務の管理	機械電子
6		経営体質の改善	職場診断の進め方	機械電子
7		経営体質の改善	業務流れ図の書き方	機械電子
8		設備・工程管理	工程上の品質管理対策	食品加工
9		工程・作業管理	目で見る管理	紡績
10		作業管理	標準作業量の設定	紡績
11		検査及び品質管理	検査作業の改善	機械電子
12		検査及び品質管理	ガラスびんの不良率の改善	軽工業
13		食品衛生・品質管理	工場内管理面の再徹底 —衛生と品質管理対策	食品加工
14		原価管理	製品1個当たり原価の算出	機械電子
15		職場環境	従業員の意識改革 [5S活動推進]	紡績
16		ロジスティクス	在庫品の整理・整頓と 在庫管理の方法	軽工業
17	販売・営業	販売方針	マーケティング(4P)戦略策定例	マーケティング
18		販売方針	マーケティング競争戦略策定例	マーケティング
19		製品・サービス	物美多銷—良い品を多く売ろう	マーケティング
20	国際化	国際化戦略 (合弁事業)	今後の販売拡大対策	食品加工

経営基本の内経営トップ・人材育成で取り上げた企業は、食品加工業である、1社は国営、他社は国営から民営化されて3年目の企業であり、まだ古い体質が残っており、市場経済に対応したトップの意識改革が必要で企業管理の説明を行った。

経営基本で経営体質の改善で取り上げたのは機械・電子企業であり、経営に関する各種計画は有していてもそれをフォローするシステムがなかったり、社内業務規定があっても規定通り業務が遂行されていない。これら問題を解決するために日常業務の管理・職場診断の進め方・業務の流れ図の書き方を説明した。

製品開発で取り上げた企業には食品企業と軽工業が各1社ずつあり、製品開発について相談した。

生産・技術で取り上げた企業では、機械・電子2企業、食品2企業、紡績3企業、軽工業2社を取り上げた。生産工程・在庫管理など品質改善・コストの引き下げなどについて提案を行った。

販売・営業で取り上げたのは、機械・電子1企業、食品1企業、軽工業1企業であり、マーケティング戦略・競争戦略の説明を行った。

国際化で取り上げたのは食品企業1社で今後の拡大方針を協議した。

なお、桐廬県分水鎮には365のボールペン工場が集積しており、今後どの様に発展すべきかについてセミナーを開催した。杭州には、これに類似して同種類の企業が一定の地域に集積しているケースがあり、これらの発展は、杭州市中小企業にとり有意義であると考えられる。

### (8) 転換期にある中小企業

国有企業や国有企業から民営化した企業の多くが体質改善に迫られている。しかし、好調な民間企業WTO加盟など外部環境の変化により、従来の経営方針を見直し、体制を強化する必要に迫られている。大企業との競争のみならず、中小企業内部での競争激化の他、杭州市中小企業にとっては他地域企業の進出に対抗する必要があり、「市場原理」、「品質第一」はいずれの企業でもうたい文句になっている。そして、いかにして資金・技術を獲得して企業を近代化していくかについて中小企業は皆真剣である。中には積極果敢に99年～本年中に1億元に及ぶ投資を計画している企業もある。

さらに、杭州市長の論文（「杭州未来発展の戦略的な選択」仇保興2000年5月7日）に杭州市の環境重視の姿勢は強く打ち出されており、既存設備の中に環境対策、汚水処理などの施設を新設する企業がある。また、新たに市内から郊外へ工場移転を計画中またはすでに移転に踏み切っている企業が多い。たとえば、機械16社中実に9社が移転を計画または新工場の建設などを実施している。これらの中小企業の中には土地代の高い市街部から郊外に移転することにより、コスト、人件費の引下げなどリストラ効果を狙うものもあり、そうした企業はこの際、しっかりした中長期経営計画の立案することが必要と思われる。

従来、市としての中小企業振興策は「伸びる企業を伸ばす」ということであつたと理解する。この基本線は変えなくともよい。しかし、杭州市の多くの中小企業が直面している重要な構造変革期を乗り切つて発展するためには、行政としても一歩突っ込んで、素質のある企業への振興施策の整備と適切な経営支援・アドバイスをを行うコンサルタントの育成など振興策を講ずる時期に来ているといえよう。

### 2.3.2 アンケート調査及び企業訪問に見る中小企業の課題

中国の中小企業を日本と比較した場合、総じて資本金は比較的少ないが多くの従業員を抱えていることが特徴として挙げられる。また、「行政的支援の枠外に置かれていることが多い」、「情報収集（技術・市場・行政支援等）の能力が低い」、「組織運営、経営管理体制が確立が遅れている」などと言った課題を抱えていることがアンケート調査から分かる。

杭州市の中小企業及び中小企業振興の特徴をアンケート調査結果の内、**総合評価**に基づきまとめた。

次頁のグラフは、杭州市の中小企業が現在どのようなことに苦慮しており、将来的に何が課題に成ると考えているかについての集計結果である。

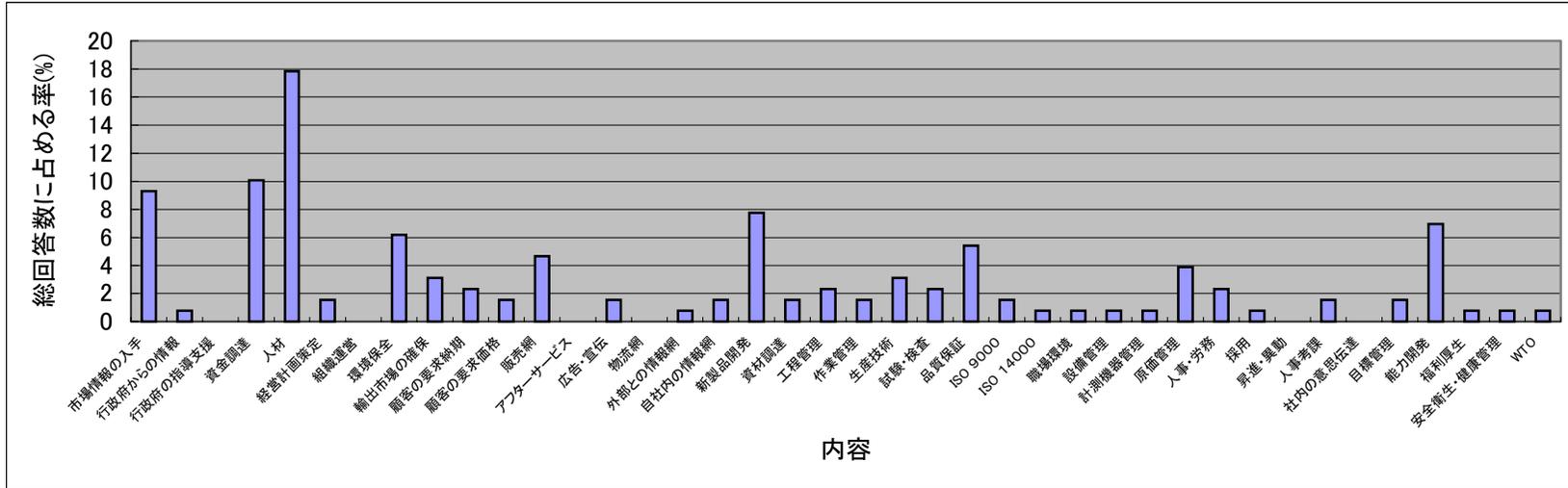


図 2-3-1 現在苦慮している事項

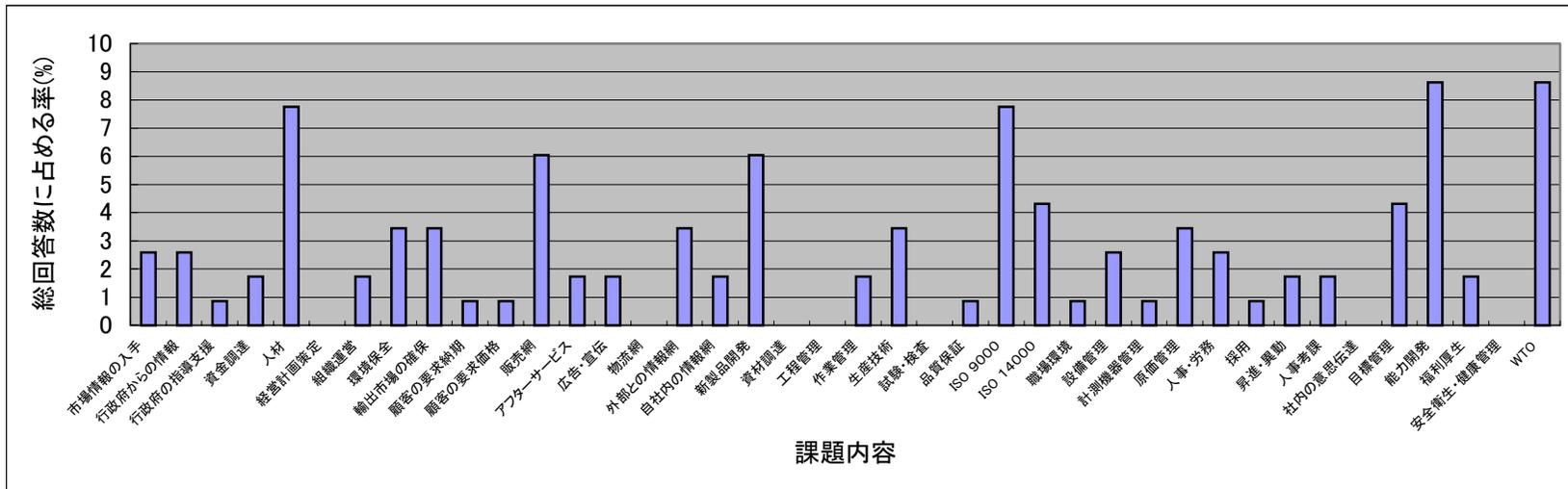


図 2-3-2 将来の課題

1) 杭州市の中小企業が現在苦慮していること

本質問は、対象となった 52 社に対し「現在苦慮している事項」について複数の回答を求めたものである。回答の多い上位 5 項目は、①人材、②資金調達、③市場情報、④新製品開発、⑤能力開発、となる。

- i) 人材：上記①と⑤は人材育成に係わる事項であり、各企業が人材育成の必要性を痛感しているも、自社内での育成に限界を感じていると受け取ることができる。他方、外部委託による人材育成では「企業が求める教育・訓練とかけ離れており、費用対効果が低い」と考えており、ジレンマに陥っている。人材面では、人材難や人材育成に苦慮していると回答する企業が多い一方で、「育成計画が不明瞭」であり「指導と育成の区別を付けることができない」と回答している。従業員教育については、OJT を通じて実施している企業が殆どでありながら、実際は「OJT による教育・訓練の効果が上がっていない」悩みを抱えている。つまり、自社内での教育に限界を感じていることが読みとれる。

次に、企業の必要とする人材についての調査では、「管理能力の有る者」、「販売・マーケティング能力の有る者」、「製造技術の分かる者」という回答順になっている。次の様な解釈が成り立つ。

- ①企業運営・管理に課題を抱えている。
- ②販売・マーケティング力が弱い。
- ③自社内で技術開発する事が難しい。

中小企業が必要でかつ優秀な人材を自社に保有することは困難であり、外部の専門家の協力をうけることが必要である。そのために、中小企業診断士や指導員制度の強化及び人材の育成が必要になる。

### 2.3 企業診断を通じての杭州市中小企業の現状

- ii) 資金調達：資金調達に対する各企業の苦慮は、外部的要因として「信用保証制度が十分に確立されていない」、「信用保証制度は有っても十分に認知されていない」、「商業銀行における融資申し込みの手続きが煩雑である」、「融資期間が短い」、などの問題が指摘されている。他方、各企業の内部的要因として「担保が不足している」ことが挙げられ、この結果「必要額の資金融資が受けられない」という事態となっている。

**資金調達**に係わる問題点として浮かびあがっている内容の主要項目は、以下の通りである。

- ①銀行は中小企業向け融資には消極的である。
- ②銀行の審査内容が不明瞭でしかも時間が掛かる。
- ③設備資金の借入れは極めて困難である。
- ④長期借入れができない。
- ⑤公的信用保証システムがない。

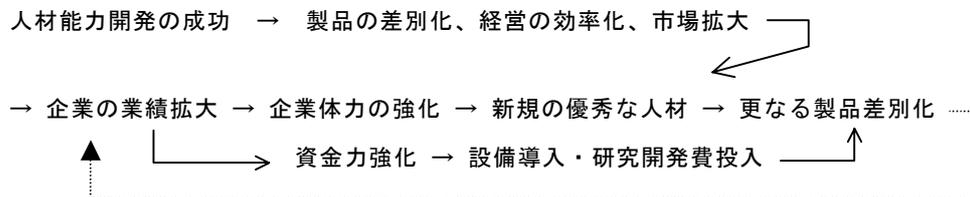
- iii) 市場情報：企業訪問調査では、市場情報は専ら友人・知人、縁戚関係者、社内の営業マン等、人的ネットワークに依るところが多い。見本市や通信ネットワークを利用した情報収集は、「マーケティング能力を有する人材の不足」、「通信ネットワークを駆使できる人材の不足」、「語学力を有する人材の不足」、「資金力の不足」、等から必要性を感じておりながらも市場情報収集能力の欠如を痛感しているのが実状である。

- iv) 新製品開発：新製品の開発は全て自社内で行っていると回答する企業が多い（全回答中の約 55%）。他方、自社内に開発設計部門や研究開発部門を有する企業はそれぞれ 28%と 23%に上っている。これらの数値は「客先図面を基に製作する」と回答した企業（17%）よりも多い。それでも新製品開発が現在苦慮する事項であると回答する企業が多いのは、市場競争の激化に対応するため他社製品との差別化を急務として捉え、努力する姿勢が伺える。しかし、上記 1）人材、の節で記載したように、技術力、開発能力の向上に対する人材育成がネックと成っている。

2) アンケート調査及び企業訪問に見る中小企業の将来の課題

WTO 加盟や押し寄せる世界市場のグローバル化の波を前に杭州市の中小企業は将来的にどのような対応を図ろうとしているのか。或いは、解決しなければ成らない課題についてどのように考えているのかを把握するための質問を設定した。回答の多い上位 6 項目について分析を行った。上位 6 項目は順に、①WTO への取り組み(8%)、①能力開発(8%)、③人材育成(8%弱)、③ISO9000 への取り組み(8%弱)、⑤販売網整備(6%)、⑤新製品開発(6%)であった。

- i) WTO への取り組み：2001 年秋に実現すると予測される中国の WTO 加盟で、各企業は大きく構造転換する必要に迫られている。中小企業にとっては現在苦慮する項目を早急に改善できるかどうか、WTO 加盟後の競争激化に対処する第一歩となることは否定できない。企業体力の無い中小企業にとっては、行政による支援が WTO 加盟後の経営に大きく影響を及ぼすこととなる。本編で提言している人材育成、金融支援、情報収集支援等は取り組む順序に時差があるとはいえ、重要度に差を付けることはできない。
- ii) 能力開発：能力開発は、生産技術分野に限ったものではなく、生産管理、経営管理、マーケティング、人事等多岐にわたる人材能力開発を指す。従い、資金力不足のため優秀な人材を雇用することのできない中小企業にとっては企業変革の重要な第一歩である。その構図を概略化すると次のようになる。



現在、将来に亘り人材能力開発は中小企業飛躍の鍵である。

- iii) 人材育成：上記 2) 能力開発と同義と捉える。

## 2.3 企業診断を通じての杭州市中小企業の現状

- iv) ISO9000 への取り組み：ISO9000 の認定工場を目指すことは品質面での他社との差別化を意味する。2000 年の年末時点で訪問した 52 社の約半数が ISO 規格を取得している<sup>1</sup>。中国製品が世界的に品質を保証するブランドとして成長するステップであると考えられ、今後も推進をしていく必要がある。
  
- v) 販売網整備：販売網の整備は狭義のマーケティングである。マーケティングは市場のニーズを把握しつつ「商品開発のアイデアを構築する」、「生産計画を策定する」、「物流の効率化戦略を策定する」、「市場拡大戦略を策定する」等々企業活動において重要な要素を占める。各企業が将来的に重要と回答した「販売網整備」は、単に既存自社製品の販売窓口を増やすためだけの手段と考えているのか、それともマーケティング戦略の一貫として捉えているかにより将来の企業拡大に及ぼす影響が大きく異なる。マーケティングについての認識を高めることが中小企業振興に必要となる。
  
- vi) 新製品開発：前項 (1) 杭州市の中小企業が現在苦慮していること、4) 新製品開発で記述した。人材育成と行政による支援が新製品開発力を振興する鍵となる。

---

<sup>1</sup> 中国では国家主導により ISO9000 の取得を推進しており、この約 50% と言う取得率が品質保証についての取り組み方の異なる日本とは一概に比較できないまでも、杭州市の中小企業の品質に対する他社との差別化に向けての意識の大きさを物語るものである。

<b>2.3</b>	<b>企業診断を通じての杭州市中小企業の現状</b> .....	<b>1</b>
<b>2.3.1</b>	<b>企業診断作業の概要</b> .....	<b>1</b>
<b>2.3.2</b>	<b>アンケート調査及び企業訪問に見る中小企業の課題</b> .....	<b>15</b>
<b>図 2-3-1</b>	<b>現在苦慮している事項</b> .....	<b>16</b>
<b>図 2-3-2</b>	<b>将来の課題</b> .....	<b>16</b>
<b>表 2-3-1</b>	<b>経営形態別及び変遷</b> .....	<b>2</b>
<b>表 2-3-2</b>	<b>52社の概要</b> .....	<b>3</b>
<b>表 2-3-3</b>	<b>企業業績総括表</b> .....	<b>5</b>
<b>表 2-3-4</b>	<b>12社平均</b> .....	<b>5</b>
<b>表 2-3-5</b>	<b>決算状況</b> .....	<b>5</b>
<b>表 2-3-6</b>	<b>急成長を遂げている企業</b> .....	<b>6</b>
<b>表 2-3-7</b>	<b>借入金月商倍率</b> .....	<b>8</b>
<b>表 2-3-8</b>	<b>診断指導事例・テーマ名一覧</b> .....	<b>13</b>