

第5章

中小企業振興政策と振興のための対策

第5章 中小企業振興政策と振興のための対策

中小企業が杭州市経済にとり重要な役割を果たしていることは、「2.2 中小企業の概要」に示した。一方、中小企業が抱える問題点については、「2.3 企業診断を通じての杭州市中小企業の現状」に記述した。このことから、中小企業振興の必要性が認められる。

中小企業を振興するためには、杭州市政府内部及び関係者の合意が必要であり、また基本的政策を策定する必要がある(5.1.1)。基本政策を実施するためには、それを実施するための組織が必要であり、また経営環境の整備と経営資源改善支援体制強化が必要になる。これらの為の対策を提案するのが第5章の役割であり、関係を図示すると以下の通りである。

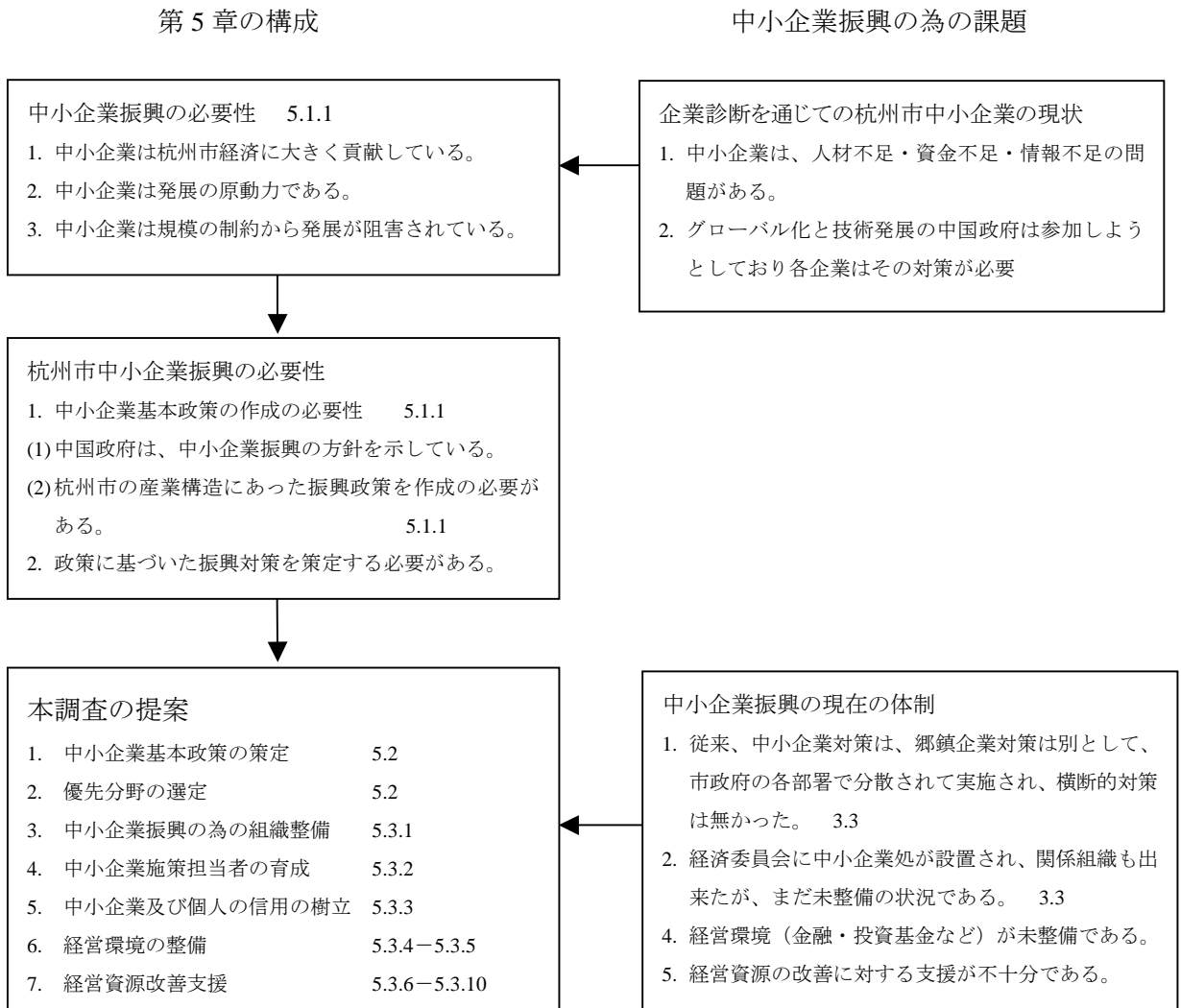


図 5-1-1 中小企業振興政策体系図

5.1 中小企業振興政策と振興のための対策の必要性

5.1.1 杭州市中小企業振興の必要性

下記表は、1999年の年間売上収入が500万元以上の工業の内、中小企業の占める比率を示す。中小企業が会社数で多いのは当然として、生産額でも64%、従業員数で73%、利益税総額で46%を占めている。これは500万元以上の企業についてであり、それ以下の企業を入れれば、企業数で99%を占め、その他項目においても、その比重は更に高くなる。

表 5-1-1 中小企業の役割

	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	96%	64%	73%	46%

データ 杭州市統計局

出典 中国人民銀行杭州センター支店

杭州市の中小企業は長足の進歩をとげ、上記の表が示す様に、杭州市の生産額、雇用、納税において、杭州市経済の発展に大いに寄与してきた。また今回訪問した中小企業の中には輸出をしている企業もあり、国際収支の改善にも寄与している。

一方、今回工場を回った結果、多くの中小企業は、資金不足、人材不足、情報不足などに直面している。この中小企業が抱えている問題は、特に杭州市に限定された問題ではなく、どの国でも中小企業であるがゆえの問題である。また、浙江省の中小企業の特徴の一つである温州モデル（いわゆる政府の力に依存しない特定産業の地域集約型発展モデル）型の発展についても、市場への対応の遅れから伸び悩みの見られる企業が存在する。

また、中国政府はWTOへの加盟に向けて、国内企業が国際市場への参加、国内市場での内外資本との競合など、いわゆる市場経済のトレンドとなっているグローバル化に対応できるような企業自体の体質改善を求めていると共に、政府の積極的な支援を行っている。又、ITの利用により、国境、企業規模などの壁は低くなりつつあり、これを利用することにより中小企業も国際的競争力を高めることが出来る。杭州市は、中国の中でもグローバル化への適応やIT利用する上で優

れた地域であり、適切な政策がとられることにより、杭州市の中小企業の発展が更に加速されるものと思われる。

従って、中小企業の直面している問題や、グローバリゼーションや IT 利用促進に対して、杭州市が適切に対応することにより、杭州市の中小企業はより多くの、生産、雇用、納税、輸出を行い、杭州市経済への寄与を増加させることができる。

5.1.2 杭州市中小企業基本政策作成の必要性

杭州の中小企業は現在同市の経済に多大な貢献をしている。また、今後も一層経済発展に貢献できるよう市政府の支援が期待されている。従って、中小企業が直面している問題やグローバリゼーションへの適切な対応、及び IT 利用に対する支援を積極的に行うことが必要となろう。

中国及び杭州市では、中小企業の重要性とその振興の必要性を認めて、その対策を進めている段階であり、法体系も中小企業基本法が起草中であり、組織としても国家経済委員会に中小企業司が、杭州市には中小企業処が設置され、具体的な中小企業振興政策を策定しつつある。

中小企業の振興政策をたてる場合、対象とする中小企業の範囲を明確にすることが必要であり、その対象に対して、杭州市が採用可能な対策を効果的に適用する必要がある。

中小企業振興政策策定の一貫として、今回の調査が日本と中国の協力のもとで行われることになった。調査団は、調査の範囲内において、日本の中小企業振興の経験を踏まえ杭州市政府に政策提案を行う。

対象とする中小企業の規模については、商業や観光業などの業種を含まず、あくまで製造業を対象とすることを提案する。

一例として、規模に関する提案をするが、これ以外に売上高なども含めることも考えられる。これらは、相互の相関を見てきめることが望ましい。

表 5-1-2 中小企業の規模案

	資本金	従業員数
大企業	>5000 万元	>500
中規模	500-5000 万元	100-500
	<500 万元	<100

製造業の中でも、健全な中小企業育成を目的として、本来倒産すべき企業の維持のための保護は考えないとの中国政府方針である。健全な中小企業は中小企業の持つ発展への制約（経営資源・経営環境ともに）に対する政府の適切な支援に支えられる。

杭州市の現状から考えて、調査団としては、以下の政策提言を目標とする。

- 1) 健全な中小企業育成のための**中小企業基本政策作成**
- 2) 振興すべき分野の選択
 - ① WTO 加盟、IT 利用拡大など国内外での競争激化に対応した**国際競争力強化の必要な中小企業対策**
 - ② 世界で現在進行中の新しい科学技術やソフト化に対応した**高技術対応型中小企業対策**
 - ③ 杭州市における特定産業の地域集約の状況に対して**地域集約型中小企業向け対策**
 - ④ 杭州市に多くの組立産業が存在することを考慮した**部品産業中小企業向け対策**
 - ⑤ 茶や生糸など優れた農産物産地であることから**初級産品加工型中小企業向け対策**
 - ⑥ 杭州市は特定産業についての振興政策を有していることから、それに応じた**特定産業分野中小企業向け対策**

これら政策を進める上で、振興対策が必要であり、それら対策を行う上で必要な法令などの制度の整備や必要組織の確立が必要になる。調査団は、下記項目の改善を提案する。内容は、「5.3 振興のための対策」に記述する。

5.1 中小企業振興政策と振興のための対策の必要性

- ・ 中小振興振興組織の整備 5.3.1
- ・ 中小企業施策担当者の育成 5.3.2
- ・ 中小企業及び個人の信用の樹立 5.3.3
- ・ 中小企業金融 5.3.4
- ・ 投資基金 5.3.5
- ・ 中小企業人材の育成 5.3.6
- ・ 指導員の育成 5.3.7
- ・ 経営指標・原価指標の作成 5.3.8
- ・ 技術開発の施設整備 5.3.9
- ・ 産地診断の実施 5.3.10

又、パイロットプロジェクトとして、下記を実行した。

- ・ 中小企業ネットワークの設立
- ・ 投資基金にたいするアドバイザーサービス

5.1.3 中小企業振興基本政策策定の効果

中小企業の振興分野をふくめて政策については、本来、杭州市と JICA 調査団の間で充分討議を重ねて作成されるべきものであった。調査団としては、第 2 次現地調査が、その時期と考えると、第 2 次現地調査で杭州を訪問した際に、到着直後に振興分野の案として 6 分野を提案し、早期に討議をすることを申し入れた。杭州市側からは日本の例を参考に入れるようにとの要望があったが、内容については討議する場が持てなかった。その為に、日本の例を含めて、6 分野についてプロGRESSレポート(2)に記載し、第 2 次現地調査期間内での説明の機会を期待したが、時間的制限もあり、果たせなかった。4 月末、杭州市からの中間報告とプロGRESSレポート(2)に対するコメントにもこれに関するコメントはなかった。従って、プロGRESSレポート(2)に記載したものをベースに本報告書案にも記載した。

調査団としては、調査団の提案も考慮して、杭州市が自ら案を作成することを薦めたい。

その理由は下記の通りである。

5.1 中小企業振興政策と振興のための対策の必要性

- (1) 中小企業振興政策を策定する場合、政府案をもとに各方面の関係者が意見を述べる機会がもたれる（実効施策策定に向けての手続き）。この手続きの中で多くの議論がされ、中小企業振興策の必要性についてコンセンサスが形成される。
- (2) 中小企業基本政策策定により中小企業振興政策の全体像を明らかに出来る。それにより、中小企業振興政策に関与する多くの杭州市政府組織のなかでの政策・制度の重複或いは欠落部分が明らかになる。それにより効率的な中小企業支援が出来る。

5.1 中小企業振興政策と振興のための対策の必要性

第5章 中小企業振興政策と振興のための対策.....	5-1-1
5.1 中小企業振興政策と振興のための対策の必要性.....	5-1-2
5.1.1 杭州市中小企業振興の必要性.....	5-1-2
5.1.2 杭州市中小企業基本政策作成の必要性.....	5-1-3
5.1.3 中小企業振興基本政策策定の効果.....	5-1-5
図 5-1-1 中小企業振興政策体系図.....	5-1-1
表 5-1-1 中小企業の役割.....	5-1-2
表 5-1-2 中小企業の規模案.....	5-1-4

5.2 中小企業振興政策作成

中小企業振興のためには、中小企業の定義（規模）を含め振興の基本的政策が必要である。現在、中央政府で中小企業法を検討中で近く発表されるという。杭州市でも、杭州の産業構造を加味した基本政策が必要であり、その中では振興分野や振興対策を記載する必要がある。振興すべき分野として調査団は序文に示した様に、1. 中小企業が抱える経営環境、2. 中小企業が抱える経営資源、3. 杭州市中小企業の将来の問題、4. 中小企業支援の現状と課題を考慮して選定した。

杭州市中小企業振興基本政策と選択された分野に関する選択理由・現状と課題・提言と効果の内容を要約したものを下記する。

なお、杭州市より日本の例を記述するようにとの要請もあったことから各文章には、日本の例を記述した。

表 5-2-1 中小企業振興政策と振興分野

項目	選択理由	現状・課題	提言・目的と効果
中小企業振興基本政策	社会主義市場経済への移行期で、かつ中小企業振興が緒に付いたところであり、具体的な基本政策が必要である。	杭州では、中小企業は従来、産業別・所有形態別で捉えられ中小企業共有の問題として横断的対策がなかった。(郷鎮企業政策は存在した)現在、法律制度・組織が整備中。ハイテク産業などへは具体的な支援策がとられているが、中小企業への基本政策が未整備である。	中小企業の定義、振興すべき分野の選択、中小企業が直面する人材、経営・技術、金融、情報問題などへの効果的な支援策の整備が必要で、それらを総括する基本法の制定が必要である。これら対策は案件別に、組合せて適用されるし、可能なものから順次整備・適用される。効果的な実施のためには、杭州市で中小企業の振興に関係する組織の整備とそれに携わる人材の育成が必要である。これらにより、健全な中小企業が発達し、杭州経済に大きく寄与する。
1. 国際競争力強化が必要な中小企業	杭州には輸出企業が多いが、グローバル化する国際市場、中国のWTOへの加盟に対応して国際競争力を高める必要がある。	市場の需要予測や競合企業の分析などが充分に行われていない。 通信ネットワーク利用を含む積極的な情報収集が不十分である。 ISO9000取得は比較的進んでいるが、品質管理推進が弱い。 製造原価など整備していない企業が多い。今後は国際的透明性が求められる。	人材育成、企業診断・指導により企業体質改善するとともに、会計制度を明確にし国際的透明性を高める。品質管理・環境管理面でも国際基準に対応する様に指導する。国際的ビジネス・リスクなどの研修を強化する。世界情報入手などにITの利用を高める。中国にそだちつつあるソフト会社などを紹介して利用を高める。これにより、WTO加盟後の体制に対応する能力が強化される。
2. 高新技术型中小企業	中国はハイテク産業育成に重点をおいている。杭州は優秀な大学・研究機関を有し、ハイテク産業の成長基盤がある。	既に科学技術型企業育成策を実施している。産学官の共同もあるがハイテク企業育成が主である。ハイテク産業だけではなく、ハイテクを経営に導入することについても中国政府方針にあるが、ハイテク利用普及活動はこれからと思われる。	伝統的産業にハイテク技術を導入する支援を行う。新しい製造技術や製品についての情報を入手するために管理者研修を行う(人材育成に提案)。投資基金の対象に、ハイテク利用による企業近代化を含め、その面での産学官の協力の見なおしをする。(投資基金で提案)このことで、伝統的産業も近代化される。

3. 地域集約型中小企業	杭州では一地域に特定産業が集積している。	特定産業が一地域に集中するようになったのは、自然発生的な面があり、政府の助成はなかった。然し、国際化が進む中で、今のままでは、製品開発や生産技術対応等の面で市場変化への対応が遅れ、崩壊した地域集約型中小企業群もある。	先ず、産地診断を行い、産地経済活動の実態を総合的に調査することが緊急に求められる。それにより、①産地内企業の工程間・水平分業を推進し、事業活動の効率化を図る。②技術高度化に向けて事業者間の技術交流を推進する。③新製品開発の共同研究、共同検査室・検査機器整備、原材料共同購入、共同金融、共同宣伝・共同販売等の実施に向けて企業間交流を積極的に推進する。上記を促進する制度を整備する。これにより、これら企業群は崩壊を免れ、競争力を高めて成長することが期待出来る。産地診断については、直ちに着手することを提案する。
4. 部品産業中小企業	杭州には家電製品組立産業があり、部品産業が存在する	下請企業に対する行政的保護が行われていない。下請振興の組織が存在しない。企業マッチングを提供する組織・システムが存在しない。	取引円滑法を施行する。中小企業ネットワークを活用したマッチングサービスの実施を行う。下請振興組織の設置を行う。技術開発に対し、補助金や委託費等の予算措置を行い、市場拡大や企業自立の支援を行う。下請け型中小企業の技術力向上と体力強化、適切な取引関係構築と安定受注が図れる。部品産業の発展は組立企業の競争力強化にも役立つ。
5. 初級産品加工型中小企業	食品工業振興は中国政府方針であり、杭州の主要産業である。そして杭州には農産物加工資源がある。	地場産一次農産品の付加価値を高めるための振興策は充分とは言えない。市場のニーズや企業発展可能性に付いての調査が実施されたとの情報はない。	食品産業と農業との連携を高めるための具体的調査と対策をたてる。先端的技術の食品産業への導入を図るための技術開発支援を行う。地場産農産品加工産業の振興で雇用受け皿の拡大、農村と都市間の地域格差是正の一助となる。
6. 特定産業分野中小企業	杭州の主要産業には機械・電子、化学、医薬品、紡績・縫製、軽工業、食品工業、情報産業がある。	杭州市は産業別の企業振興政策は有しているものの、分野別特定産業の中小企業対策は未整備である。	特定産業別に、中小企業の果たす役割を明確にして、必要な対策を講じる。杭州市経済の牽引車となっている特定産業について集中的な支援策を講じ、一層の成長を促すことが出来る。

5.2.1 中小企業振興基本政策

5.2.1.1 政策の背景と目的

中国における企業の管理は、従来、所有形態別、業種別に行われ、特に横断的な中小企業対策は講じられて来なかった。しかし中小企業は杭州市経済において重要な地位を占めており、また就業圧力を緩和し、社会の安定を維持する重要な役割をはたしている。特に就業の場の提供面で伝統的産業の占める地位は高い。

今後、中小企業が、消費者ニーズの高度化や市場経済の進展等による経営環境の変化に対応するためには、これら中小企業の近代化・高度化を図ることを支援することにより健全な経営の維持発展が期待できる企業を育成することが重要である。

なお、特定の分野の中小企業対策は、基本政策の他に、その時々的情勢に応じて弾力的に対応することが必要である。

5.2.1.2 対策提言と内容

中小企業が発展するためには、人、金、情報等の経営資源の充実が欠かせない。本来、経営資源の充実は中小企業の責任により行うべきものであるが、杭州市政府の支援も重要である。振興すべき分野に関しては、この章に記述する。振興政策提言は5.3章に組織、人材、経営・技術支援、金融、投資、情報の分野ごとに記述するが、その概要は下記の通りである。

本調査との関連が深い案件として①診断員の育成、②産地診断を、早期実現が望ましい対策として取り上げた。また実際に本調査の間に実施した①中小企業ネットワーク②投資基金アドバイザーサービスをパイロットプロジェクトとして第6章に記述した。

支援体制の整備

(振興体制の整備)

- 1) 組織については、中小企業の実態や問題点を把握し、中小企業振興の全体を総合的に策定し、各機関が実施する対策の調整を図り、公平と、かつ効果的な中小企業対策が講じられるような行政機構の整備と、中小企業振興対策の実施機関の整備が必要である。
- 2) 振興対策を施行する担当者の能力がないと、折角の組織も無駄になる。
- 3) 中小企業及び個人の信用の樹立のため、優良な企業や個人の表彰制度を設ける。
- 4) 経営環境の整備と経営資源の改善支援及び中小企業振興政策推進のための組織整備のため、財政支援の新設または大幅な増額措置を図る必要がある。

(経営環境の整備)

資金の調達が困難であり、このために、金融機関が中小企業に貸出が出来るように整備する必要があるし、

ハイテク産業のみならず伝統的産業でもハイテクを利用するなどの近代化を促進するための資金調達先としての投資基金の設立も必要である。

(経営資源の改善支援)

各中小企業は人材・情報不足に悩んでいる。これらの問題には、各企業の人材の育成が必要であるが、同時に指導員の育成が必要である。

日本においては、以下に述べる様に、1963年制定された中小企業基本法で、中小企業構造の高度化（生産性の向上と事業活動の不利の補正を行う）政策がとられた。1999年の同法の改正で、中小企業を「経済のダイナミズムの源泉」と位置付け、一律に底上げを行う施策から、企業の成長段階や新たに事業活動への取組などを積極的に支援する法体系の整備がなされた。

5.2.1.3 日本の経験

- (1) 日本の中小企業施策は1963年に制定された中小企業基本法に基づき実施された。
 - 1) 基本法制定当時の日本経済は大戦後の復興過程で、大企業は国家資金の投入で積極的に合理化投資を行った。
 - 2) 中小企業は資金難で経営の近代化が遅れ、大企業との間に生産性や賃金格差が広がった。この諸格差を是正するという基本理念のもとに基本法が制定された。
 - 3) 政策体系としては、中小企業構造の高度化、即ち、生産性の向上と事業活動の不利の補正を行うこととされた。
 - ① 中小企業構造の高度化を図るために下記支援策が講じられた。
設備の近代化、企業規模の適正化、事業の共同化、経営管理の合理化など
 - ② 事業活動の不利の補正のために下記の措置が講じられた。
過度の競争の防止、輸出振興、下請取引の適正化、輸入品との関係調整
- (2) 日本経済は急速な立ちなおりを果たし、貿易収支が大幅に黒字になったことなどから、輸出振興よりも輸入振興に重点を移したことや、1985年のサミット以来大幅な円高により、競争力の相対的低下、海外への企業進出に拍車がかかることなどから、アジアを中心として海外諸国の中小企業振興政策支援などが行われてきた。しかし、基本的な中小企業支援策の変化はなかった。
- (3) 1999年に中小企業基本法が改正された。
 - 1) 世界のグローバル化の進展、ITを含む新しい産業の創出の中で、日本経済は景気の低迷が続き、まだ不況を脱していない。

- 2) このために、近年、中小企業を取り巻く環境は大きく変化している。経済自体の不確実性が増すなかで、変化をチャンスとして機動的・迅速性を発揮しうる中小企業の活躍が期待されるようになった。
- 3) このために、中小企業を画一的に弱者ととらえて、一律に底上げを行う施策から、企業の成長段階や新たな事業活動への取り組みなどを積極的に支援する法体系の整備が必要になった。
- 4) 新しい基本法では、中小企業が「わが国の経済のダイナミズムの源泉」と位置付け「多様で活力ある成長発展」を目指すことになった。
- 5) その為に、①経営の革新及び創業の促進、②中小企業経営基盤の強化、③経済的社会的変化への対応の円滑化を中小企業施策の基本方針として、各種施策が実施されている。

5.2.2 国際競争力強化が必要な中小企業

(1) 政策の背景と目的

世界のグローバル化の進展と中国の WTO 加盟への動きから、国内・国外の市場において、中小企業の国際競争力を高めることが急がれている。

浙江省・杭州市には輸出を行っている企業（外資系を含む）は多数ある。しかし、多くの場合は、従来の商習慣に基づき実施されており、需要予測・競争者分析などは実施されておらず、情報入手なども人のつながりによるものが多い。今後、グローバル化が進展する中で、輸出企業に限らず、各企業は国際的な製品動向、原料・部品調達に関する情報や、市場に関する情報を入手し、新製品の開発・性能の向上・価格の適正化などの努力を行い、世界的な競争力を高める必要がある。また、企業の透明性・会計制度・品質管理・環境管理などで国際的規準が求められるようになりつつある。

(2) 政策提言と提案内容

中小企業向け基本政策を実施するとともに、国際競争力を強化する上で下記を提案する。

- 1) 国際化のもとで企業の競争力強化のためには、品質管理や低コストだけではなく、市場の動向に合わせる必要がある。一方、国際調達が進む場合は、下記の示す問題（経営状況・品質管理・環境管理など国際基準に適用する必要がある）をセミナーなどを通じて中小企業に普及する。
- 2) 人材育成、企業診断・指導等を通じて企業の透明性、国際的ビジネス、リスクマネジメントなど、グローバル化における企業管理の指導を重点的に行う。この為のセミナー、研修会なども考えられる。
- 3) 杭州市には、幾つかの優れたソフト会社があり、中国の簿記をインターナショナルなものに転換するソフトもあるという。これらソフト会社の利用をすすめるなどソフト会社を強化することも考えられる（中小企業ネットワークを利用して）
- 4) 世界の市場情報・技術情報など入手するため、IT 利用の向上を図る。その一貫として中小企業ネットの利用を促進して実際に国際市場へアプローチをさせる。
- 5) 世界の市場情報を中小企業者に提供するシステムを構築する。

日本では、以下に述べる様に、中小企業の近代化と国際競争力強化の為に、「中小企業近代化促進法」「中小企業診断・指導制度」「中小企業高度化融資制度」が経営の環境の変化に対応して充実され、運営されてきた。1969年国際競争力強化を図ることが必要な業種を「特定業種」に指定、1973年知識集約型産業育成、1975年伝統的な地域産業集団の構造改善などが図られた。

(3) 日本の経験

日本の中小企業の近代化、国際競争力の強化は中小企業の努力とともに、「中小企業近代化促進法」、「中小企業診断・指導制度」、「中小企業高度化融資制度」の三つの政策が経営環境の変化に対応して充実され、適切に運営されたためと言えよう。

1) 中小企業近代化促進法

この法律は、1963年に制定され、法律の目的は、中小企業の実態を業種別に調査し、その実態に即した中小企業近代化計画を策定し、その円滑な実施を図るための措置を講じることにより、中小企業の近代化を促進すること。

具体的には、生産性の向上を図ることが、産業構造の高度化を図る上で特に必要な業種を「指定業種」として指定し、近代化計画を策定する。その計画に従って近代化事業を行う中小企業には、近代化資金の融資、必要な指導の措置が講じられた。

1969年には、国際競争力の強化を図ることが必要な業種を「特定業種」に指定し、業界ぐるみで自主的に構造改善事業に取り組む中小企業を、金融・税制・指導面で支援した。

1973年には、独自の技術やアイデアを生かした知識集約型産業の育成、ソフトな経営資源の充実対策へ重点が移り、「知識集約化構造改善事業」が創設された。さらに、1975年の法律改正により、特定業種に、国民生活の向上に資する業種等も加えられ、わが国の伝統的な地域産業集団（産地）における構造改善が、円滑に行えるようになった。

2) 診断制度

1948年、「診断実施基本要領」が制定され、都道府県（以下県と言う）による診断制度が発足した。この要領において診断制度とは「中小企業の現場において、

その短所、欠陥を把握し、具体的な改善方法を示して改善の勧告を行い、更に必要なものにはその改善について実施指導を行い、中小企業の質的向上を図るもの」とされ、中小企業の抱える問題の基本的解決を目指した。

その後、個別企業の診断から産地診断、下請企業等の系列診断等の集団診断へと診断対象が拡充されるとともに、1952年に「企業合理化促進法」が制定され、診断機関の県に対して国が経費の一部を補助することとなった。

1956年、わが国経済は成長するとともに、技術革新が進展しつつあり、診断・指導についても当面の問題解決だけでなく、長期的視点に立った診断指導の必要性が高まり、企業の将来のあり方、未来の改善目標を示す新たな診断手法の確立のため、「経営管理基本要領」が制定された。さらに、1960年、中小企業振興資金助成法にもとづく、中小企業設備近代化資金貸付に際して、新たに近代化診断が実施され、融資と診断が関連づけて運用されることとなった。

1963年、中小企業指導法が制定され、生産性の向上のためには、経営管理の近代化・合理化が重要視され、そのため、診断の一層の拡充と、中小企業に対する研修・診断担当者の資質向上のための研修制度が整備された。

1977年以降、中小企業支援の各種法律が制定され、それに伴う各種の高度化資金の融資には、必ず診断が実施されてきた。

なお、2000年度に中小企業指導法が中小企業支援法に改められ、診断制度の一層の充実が図られた。

3) 高度化資金融資

1947年、中小企業の組合に対し、共同施設の設置資金に対する補助金が認められた。1954年この補助金制度が貸付制度に改められ、県と国の財源を併せて県が貸し付ける。貸し付け対象は、共同施設のほかに組合員の設備近代化資金も対象に拡充。

1956年、中小企業振興資金助成法が制定され、県に特別会計を設置させ、中小企業からの貸付回収金を国に引き上げず、再度県が貸付できることとした。これにより県は安定的に貸付ができるようになった。

1963年、中小振興資金助成法を近代化資金助成法に改め、対象事業を中小企業構造の高度化に必要な資金とした。国にも特別会計を設け、従来の補助金から県に対する貸付に変更した。その後、中小企業構造の高度化を計るには、事業の共同化、工場・店舗の集団化の推進がもつとも効果的であるとの認識から、これを積

極的に推進することとし、中小企業事業団法を制定し、高度化融資と診断・指導が一体的に運用され、中小企業構造の高度化、ひいては国際競争力の強化が図られてきた。

4) 経営革新の促進

近年、経済のグローバル化、消費構造の多様化、情報技術の進展等経済環境が大きく変化しつつあり、中小企業は、製品、サービスの高付加価値化、市場指向性の追及等の経営課題に的確に対応することが肝要である。このため、経営革新支援法に基づき、経営革新、経営基盤強化に取り組む中小企業に対し、補助金、融資、税制、相談・指導等について総合的に支援措置が講じられている。

5) 国際化対策

経済のグローバル化、国際分業の進展に対応した中小企業の国際化対策としては、海外展開の円滑化や貿易の円滑化のために必要な情報提供、人材育成、金融等の対策が、また、中小企業の国際交流を促進するため、取引の拡大や国際会議参加への支援策等が講じられている。

5.2.3 高技術型中小企業向け対策

(1) 政策の背景と目的

労働・資本集約型または資源立地型産業に対して、知識集約型産業が世界産業をリードしつつある。杭州市は、優秀な大学・快適な生活環境などで知識集約型産業に適した場所であり、市政府もハイテク開発区設置、科学技術開発資金・技術改造資金・種子資金などの制度があり、杭州市技術創新促進センター・杭州市新技術アドバイスステーションなどを通じて積極的育成策を講じている。

(2) 政策提言と提案内容

ベンチャーの発展段階は大きく分けると①シード期②スタートアップ期③アーリーステージ期④成長期に分けられる。これらの各段階に対して杭州では上記の通り育成策をとっているが、大学・研究機関が中心で、市場で評価される機構の整備も充分とは言えない。また、杭州の体制はハイテク企業育成に主力があるが、伝統的産業への近代的手法の導入育成も必要である。これら、ハイテク産業及び

伝統的産業への資金の流れの一つとしての投資基金の整備について投資基金で述べた。

日本では、以下に述べる様に、技術開発に関する支援（補助金・委託費、税制、融資）、技術研修・技術相談に関する支援、新事業創出法による支援、中小企業創造活動促進法による支援などで中小企業の新技術開発を支援してきた。

(3) 日本の経験

1) 技術開発に関する支援

a) 補助金、委託費

① 中小企業が行う研究開発に対する補助金

中小企業等が自ら行う新製品、新技術開発に要する経費の一部を補助する。(創造技術研究開発費補助金、地域活性化創造技術研究開発費補助金)

② 経済・社会ニーズに対応した研究調査・研究開発について中小企業者への委託（課題対応新技術研究開発の委託、課題対応新技術研究開発事業の委託）

③ 地域産業の振興に寄与する中小企業の新製品、新技術の開発等に要する経費の一部を補助する。(地域活性化創造技術研究開発費補助金)

b) 税制

① 増加試験研究費の税額控除

② 中小企業技術基盤強化税制

c) 融資

① 革新技术等促進貸付

② 特許・実用新案件プログラムに係る著作権の取得に必要な資金の貸付

2) 技術研修・技術相談に関する支援

a) 都道府県が行う中小企業向け研修

b) 中小企業事業団が行う中小企業向け研修

c) 業界団体等が行う技術研修

d) 公設試験研究機関による技術相談等

① 技術相談・試験支援

② 開放試験室や装置の中小企業への開放

- ③ その他 技術移転、依頼試験、技術情報の提供事業等
- 3) 新事業創出法による支援
 - a) 国等の研究開発予算の中小企業への支出機会の増大措置
 - b) 特定補助金等により行なった研究開発成果の事業化のための支援
 - ① 中小企業信用保険法の特例
 - ② 中小企業投資育成会社法の特例
 - ③ 小規模企業者等設備導入資金助成法の特例
 - 4) 中小企業創造活動促進法による支援
 - a) 地域活性化創造技術開発費補助金
 - b) 信用保証協会の債務保証制度（新事業開拓保険制度の特例）
 - c) 設備投資減税

5.2.4 地域集約型中小企業向け政策

(1) 政策の背景と目的

杭州市には特色ある産業が一定地域に集まり地域経済を形成している。例えば、
 蘇州市には、自動車部品、化学繊維、ファインケミカル、金物工具等の産業が、
 余杭市には食品、服装産業が、富陽市には通信ケーブル、紙産業が、建徳市には
 化学工業がある。今回調査した分水鎮には約 360 社のボールペン製造関連企業が
 存在している。このボールペン製造は、浙江省の特徴の一つとして温州モデルと
 もいえる地域産業の発展の一つである、その他にも、洋服のボタン、化学繊維、
 工具、皮製品、ウールのセーター、低圧電気部品、シータケなどがある。最初、
 路上販売から発達し、大きな集団となり卸市場（4347 市場）を形成している。こ
 れらは、政府の支援はなく自己の力で伸びてきた。ただ、ここに来て、これら産
 業のなかには曲がり角にきているものがある。それらの多くは市場への対応が遅
 れてきていることによるものなどで、新しい対応（製品開発、生産技術の向上な
 ど）が求められている。これら地域に集約している特定企業群に対して有効な政
 策を講じ、地域産業を活性化させることは、杭州市経済の発展に大きく寄与する
 ものと考えられる。

(2) 政策提言と提案内容

中小企業向け基本政策のほか、次の事項について検討されるように提案する。

- 1) 別添の産地診断手法を用いて、産地経済活動の実態を総合的に調査し、その特色と問題点を把握し、経済環境の構造的変動に対応して、産地の今後進むべき方向を明らかにするとともに、産地集団企業の経営合理化、技術の向上に必要な事項を明らかにする。なを、産地診断で改善を指摘された事項の実施に関しては、極力財政支援等の措置を講じることとする必要がある。
- 2) 産地内企業の工程間・水平分業による事業活動の効率化の促進。
- 3) 事業者間の交流による技術の高度化の促進。
- 4) 新製品開発のための共同研究、共同検査室・検査機器の整備、情報収集及び提供、原材料の共同購入、製品の共同保管、共同宣伝・協同販売、共同金融、従業員の福利施設等、各種の共同事業のうち、産地として効果的な共同事業の検討を進め、無駄な投資の抑制と事業の共同化により経営の近代化を指導する。
- 5) 本調査では、一つの例として、**分水鎮のボールペン工場群**について、「**産地診断**」としてアクションプランとして提案した。

日本では、以下に示す様に、産地診断手法を用いて、産地経済の特色と問題点、進むべき方法を明らかにして、産地企業群の事業活動の効率化・高度化・共同設備の設置などを推進してきた。また、上記目的を進めるための共同組合などの組織化がすすめられた。

(3) 日本の経験

- 1) 特定産業集積活性化法に基づく補助金、金融、税制等の措置（5.2.7 参照）を講じている。
- 2) 地場産業の振興策
地場産業の活性化のために行われる下記事業に対し、補助金の交付等を行っている。
 - a) 地域中小企業創造力形成事業
 - ① 新商品開発能力養成事業
 - ② 地域人材確保・養成事業
 - ③ 地場産品展示・普及等支援事業
 - b) 特別地域産業活性化推進事業

- ① 地域資源等活用型起業化事業
- ② 地域技術企業化事業
- ③ 地域産業対策融資
- ④ 地域産業振興高等技術者研修事業費補助
- c) 地場産業創出・育成支援事業
 - ① 地域グループ活動事業
- d) 産地診断の実施による総合的な指導と、補助金・融資等各種の助成

5.2.5 部品産業型中小企業

(1) 政策の背景と目的

杭州市には、コンピューター・通信機器・家庭電気機器製造業が発達し、大企業の周辺に関連産業の部品加工をはじめ関連企業が多く存在し、企業城下町的な産業構造形成の萌芽が見られる。これら部品加工や関連企業の発展は、それ自体が市の経済に大きく寄与するが、更に、完成品の品質向上や市場競争力の強化に欠かせないものである。

(2) 政策提言と提案内容

ある製品製造会社は、部品メーカーの品質にまだ問題があり、これらが解決されれば、製品そのものの競争力強化に役立ち、また産地全体の競争力も上がるとして、部品加工や関連企業の技術向上を期待していた。

部品加工や関連企業の多くは、親企業の下請けとして部品の一部を生産・加工しているが、この下請け企業の育成には、技術改善の他、親企業との連携を強化し、適切な取引関係の構築や安定的な受注の確保が欠かせない。然し、杭州市では下請け企業に対する行政的保護政策はとられていないし、下請け振興の組織もない。また、組立企業と下請け企業との情報交換のシステムも未整備である。上記のことから下記のことを提案する。

- 1) 特定の親企業を中心として、相当数の下請け企業が存在する場合には、診断手法を活用して、当該企業系列の相関関係の特色・欠点を明らかにして、親企業及び下請け企業の経営に関する総合的指針を与え、双方の間における下請け関係を合理的ならしめるよう指導する。
- 2) 中小企業ネットを利用して、取引の拡大に努めるよう指導する。

- 3) 下請け振興組織を作り、産地の受注・発注情報を管理し、受注・発注の斡旋や、取引の適正化についての指導を行う。

日本では、以下に述べる様に、取引の適正化、取引の斡旋、融資、補助金、税制優遇などの政策がとられた。特に下請企業振興協会は全国規模と都道府県にあり、支援を行ってきた。

(3) 日本の経験

部品産業型中小企業の育成策

1) 取引の適正化策

a) 私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律

私的独占・不当な取引制限・不公正な取引等を禁止し、事業者が各自の創意と責任に基づき自由な事業活動を営む環境の整備等を図ることを目的とした法律

b) 下請け代金支払い遅延等防止法

親事業者が下請け事業者に物品(半製品・部品・付属品・原材料)の製造(加工を含む)を委託する場合、親事業者の遵守すべき事項を定め、取引の適正化を図ることを目的とした法律。

c) 標準（下請け）取引基本契約書作成・普及、取引適正化指導等。

d) 下請け取引改善講習会、下請け取引に関する紛争・苦情の処理等。

2) 取引の斡旋

全国下請企業振興協会では、広域下請け取引の斡旋、海外企業に対する情報提供・斡旋サービス、下請け企業の国際的事業展開の支援を行っている。また、都道府県下請企業振興協会では、下請け取引の斡旋、情報の提供を行っている。

3) その他

a) 地域活性化創造技術研究開発費補助金、下請対策融資等の融資制度がある。

b) 特定産業集積活性化法に基づき、部品・金型・試作品等を製造する基盤となる地域の産業集積（全国で20地域程度）について、補助金、融資、税制上の優遇措置を講じている。（5.2.7 参照）

- c) 系列診断の実施による取引関係の適正化指導及び下請け企業に対する経営活動全般にわたる改善指導。

5.2.6 初級産品加工型中小企業向け政策

(1) 政策の背景と目的

杭州市は、中国でも有数な茶・繭など農産物の生産地である。また食品産業は杭州市の主要産業の一つである。農産品の加工を育成することは、単に製造業での雇用や生産への寄与だけではなく、農村の雇用が拡大するし、又農村と都市の間の地域格差解消にも役立つ

(2) 政策提言と提案内容

杭州市では、地場産の一次農産品の付加価値を高めるため、国内・海外の市場の調査や杭州の比較優位の分析などを含む振興策は充分とは言えない。

まず、農産品の利用の現状、農産品加工型企業としての立地の適性、市場のニーズ等、企業の発展の可能性等についての調査を実施されることが望ましい。

特に、食品産業の場合、工場内での作業環境が重要であるとともに、廃棄物の利用を含む環境対策が重要である。今回の訪問企業の中には、作業環境に問題があり、改善を提言し、企業が提言に基づき提言項目を実施したケースもある。

以上のことから、市場調査・比較優位性調査・運輸条件などの調査を含めて振興政策をたてることが望ましい。

日本では農林水産関連企業対策として各種助成と融資の便宜を図ってきた。

(3) 日本の経験

日本では、農産品の加工は農林水産省の管轄下であり、次の農林水産関連中小企業対策が講じられている。

農林水産関連中小企業対策

農林水産関連企業の近代化

a) 農林水産関連企業等に対する助成等

- ① 農産物生産から加工・流通・消費にいたる食品供給の一連の流れであるフードシステムを構成する食品産業と農業との連携を強化しつつ、国産農産

物の利用拡大、資源の循環利用等を促進するため、需要に即した新製品の開発等に助成金を交付している。

- ② (財)食品産業センターの事業に対する助成
食品産業センターが行う調査研究、安全確保対策、消費・環境対策、技術及び経営指導に関する経費に対する助成
- ③ 先端的技術の食品産業への導入を図るための技術開発
- ④ 食品産業における環境対策について、生産、流通、消費を通じた廃棄物減量化・再資源化等の総合的な取り組みを推進するための支援
- ⑤ 食品の安全・品質確保のためのガイドラインの作成等
- ⑥ 外食産業の健全な発展のための助成
- ⑦ 農林水産分野における新産業創出の基盤を育成するため、バイオテクノロジー、メカトロニクス等発達の著しい技術を活用した技術開発への助成
- ⑧ 生産性の向上、高品質化に資するための技術開発への助成
- ⑨ 水産加工地域の振興を図るための助成
- ⑩ 木材の生産・加工・流通体制の整備を図るための助成
- ⑪ 木材の利用推進を図るための助成
- ⑫ 木材製品の低コスト化・高次加工化、木材の新たな利用分野の拡大を図るための助成

b) 金融措置

- ① 特定農産加工業経営改善臨時措置法に基づき、事業転換、新商品、新技術の開発・利用、事業提携等に対して、金融・税制面での助成をする
- ② 中山間地域における農林漁業の振興を図るため、中山間地域内で、農畜水産物を活用した新商品の研究開発等を行うのに必要な資金及び中山間地において農地、森林その他農林漁業資源を、公衆の保健の用に供する施設の設置に必要な資金を農林漁業金融公庫から融資する
- ③ 特定農林畜水産物の新規用途の開発・企業化や加工原材料用新品種の育成等推進するための資金を、同公庫から融資する
- ④ 生物系特定産業技術研究推進機構の研究開発に必要な資金を融資する
- ⑤ 水産加工業施設改良資金融通臨時措置法に基づき、近海資源の有効活用と近海資源を原材料とする水産加工業の体質強化を図るに必要な資金を融資する

- ⑥ 木材の生産及び流通の合理化を促進し、木材供給の円滑化を図るため、木材産業高度化推進資金を融資する
- ⑦ 製材業者が必要とする資金の融資機関からの融通を円滑にするため、農林漁業信用基金による債務保証をする

5.2.7 特定産業分野中小企業向け政策

(1) 政策の背景と目的

杭州市の主要産業は、機械、電気・電子、化学、医薬品、紡績、縫製、軽工業、食品加工、情報産業と言われている。それぞれの産業別に、杭州市は、振興政策を有している。これら分野別特定産業ごとに中小企業対策の検討が必要である。

(2) 政策提言と提言内容

杭州市は分野別に産業計画を有しているが、その中での中小企業に関する計画は実施されていない。

従って、産業別に、同産業における中小企業の果たしている役割を明確にし、その振興対策をたてることを提言する。

日本では特定産業分野の振興の為に、以下に述べる様に、中小企業業種別振興臨時措置法、中小企業近代化法、特定産業集積の活性化に関する臨時措置法が適用された。

(3) 日本の経験

- 1) 日本では特定産業分野の振興策のため、次の法律が制定され、金融・税制・指導などの措置が講じられてきた。
 - ① 中小企業業種別振興臨時措置法
 - ② 中小企業近代化促進法
 - a. 個別企業の近代化
 - b. 構造改善事業
 - ③ 特定産業集積の活性化に関する臨時措置法（1999年制定）

2) 中小企業構造の高度化を図る上で、中小企業近代化促進法による施策は極めて効果的であったが、当初の目的を果たし 1999 年に廃止された。中小企業近代化促進法に代わり、現在は特定産業集積活性化に関する臨時措置法に基づく施策が講じられており、その概要は次の通りである。

① 対策となる産業集積

部品・金型・試作品等を製造する基盤となる地域の産業集積（全国で 20 地域程度）および伝統的産地等地域経済の中核をなす中小企業の産業集積（全国で 100 地域程度）

② スキーム

- ・ 国が産業集積活性化の指針を作成する。
- ・ 都道府県が国の指針をもとに所管する産業集積の活性化計画を作成して、国の同意を受ける。
- ・ 活性化計画に沿って、中小企業者、中小企業者の団体から具体的な事業計画が提案されれば都道府県が承認し、支援する。

③ 支援策の内容

- ・ 中小企業・中小企業団体の新商品開発への補助金など各種の補助
- ・ 政府系金融機関等による低利融資
- ・ 信用保険制度の特例
- ・ 特別償却等税制上の優遇措置

5.2	中小企業振興政策作成.....	1
5.2.1	中小企業振興基本政策.....	2
5.2.2	国際競争力強化が必要な中小企業.....	6
5.2.3	高技術型中小企業向け対策.....	9
5.2.4	地域集約型中小企業向け政策.....	11
5.2.5	部品産業型中小企業.....	13
5.2.6	初級産品加工型中小企業向け政策.....	15
5.2.7	特定産業分野中小企業向け政策.....	17
表 5-2-1	中小企業振興政策と振興分野.....	1

5.3 振興のための対策

中小企業を振興するための対策は“中小企業振興政策のまとめ”に示した様に、①経営環境②経営資源③杭州市中小企業の将来の問題、④中小企業支援の現状と課題から作成した。

表 5-3-1 振興のための対策

	項目	選択理由	現状・課題	提言・目的と効果
中小企業振興体制の整備	組織	中小企業を振興するためには、振興対策に応じた組織が必要である。	従来、中小企業対策は、企業の所有形態や業種別に 管理 が行われ多くの市政府組織が関係してきた。 中小企業に対する支援組織として中小企業処が設置され、その傘下に中小企業サービスセンター、中小企業技術創新サービスセンターなどが設置された。しかし、現状は、本格稼動をするには程遠い状況である。 市の中小企業の置かれている現状は、企業間に格差はあるが、一般的に言って、資金不足、情報不足、高い不良率、技術研究・開発力不足、従業員の低い労働意欲等があり、これらに効果的に支援するための市政府の組織が未整備である。	中小企業発展指導グループを杭州市副市长のもとに置き、中小企業振興に対する市としての、政策の整合性をはかる。 中小企業処の役割を明確にして、必要な予算と人員を配置する。 中小企業処傘下の組織の役割に対して、順次、予算・人材を整備する。 工商連合会など既存の組織との連携を図る。 このことにより、杭州市の中小企業振興政策が総合的・効果的に実施することが出来る様になり、また具体的な振興政策が実施に移すことが出来る。
	中小企業施策担当者の育成	組織が整備されても適切な人材がいないと振興政策は成功しない。	中小企業振興に携わる市政府・関連組織は、中小企業振興政策の開始後日が浅く、人材が不足している。	市政府担当者育成研修： (中小企業経営に関し、座学研修と現場研修を行う) 行政側施策担当者は的確な施策立案と実施が可能になる。
	中小企業及び個人の信用の樹立	中小企業自体が改善意欲を持つ必要がある。	現在、杭州市には優良企業に対する表彰制度はない。	優良企業を表彰することにより、中小企業の改善意欲を高め、中小企業の振興に役立つ。
経営環境の整備	金融	中小企業は銀行融資を受けにくい状況にある。	①中小企業向け貸付の核となる政府系専門銀行不在、②中小企業向け産業金融が未整備、③優遇貸付プログラムがない、④政府主導信用保証機構が未整備、⑤中小企業の定義・範囲が不明確	①中小企業向け専門銀行の設立 ②中小企業向け産業金融整備 ③中小企業の信用担保会社の整備 中小企業が必要としている資金の融資が容易になる。
	投資基金	ベンチャー企業は、現在の中国ではまだ問題が多い。	杭州市には、豊富な民間資金があり、一方、高い成長能力を有していることから投資機会も多い。 (1)現在、杭州市ではハイテク企業群向けはあるが、企業の技術改良へのものが弱い。 (2)投資基金に関する法制度などは現在整備中である。	(1)①経済委員会のベンチャー支援機能強化 ②産学官連携体制再構築 ^(注1) ③中小企業サービスセンターによる直接金融支援強化 ^(注2) (2)①プライベートエクイティ・インベストメント市場整備 ^(注3) ②リミテッド・パートナー式のベンチャキャピタルの設立検討 パイロットプロジェクトとして投資基金設立・投資先審査手法など提供している。 杭州市のベンチャー企業が発達し、伝統的産業にもハイテク技術が導入される。

5.3 振興のための対策

経営資源の改善	中小企業の人材育成	中小企業の最大の問題は人材不足である。	中小企業の人材育成・経営者の育成は計画的に実施されてこなかった。(労働局・教育委員会が人材育成の主要機関であるが、中小企業の要求とミスマッチし、十分に機能していない。行政により実施されている人材育成は大規模企業や国有企業で、中小企業にも門戸を開いているといわれているが実態として民間中小企業の参加は少ない) 中小企業による従業員教育は主に OJT を通じて行われているが十分な効果が挙がっていない。	経営者研修： (経営管理技術と新技術・新商品情報習得) 一般従業員の研修： (総務・現場などに応じて必要な学習) 技術者の研修： (生産管理・生産技術の学習) 中小企業は経営管理水準の向上と、従業員モラル向上、技術水準の向上が図れる。 中小企業指導員育成により、中小企業の経営・技術の向上を図れる。
	指導員の育成	中小企業は、必要な人材を揃えることは困難で外部に指導員の活用が有効である。	現在、国家科学技術委員会で中小企業診断士(中国では師)制度の導入が進められている。それ自体、極めて有効であるが、診断士研修には数年を要する。	中小企業指導員の育成には、企業管理ともの作りを提案している。 今回調査で診断・指導が成果をあげ、また、杭州市の中小企業処や各産業分野の公社の担当者、大学の先生と学生がこの診断・指導に参加し、経験をしていることから、継続の意味で早急に実施されることが望ましい。
	経営・原価指標作成	企業の経営戦略・中小企業施策に有効	多くの中小企業が経営指標・原価指標のないまま経営戦略を策定している。現状では企業の経営上の問題を見誤る恐れがあり、企業成長のネックに成りかねない。 他方、行政側は中小企業の経営実態の把握ができない状況下にある。つまり、中小企業施策の企画立案や中小企業に対する指導・管理を適切に実施できない状況と成っている。	中小企業処が総括・編集を実施する 企業は自社のおかれた状況の把握が出来るようになり、杭州市は中小企業の実態把握が出来るようになる。
	技術開発の為に施設整備	中小企業では、各自が試験設備、開発用設備を持つことは困難である。	生産現場での問題把握のための測定機や物性試験機などの機器類を中小企業で全てを保有することは困難であり、外部に共有設備が必要である。然しこれらは整備されておらず、解決のデータ収集に限界がある。 そのため、技術改善を実施できる状況にない。	中小企業が出資し、金属関連試験機器及び加工機器の整備、測定試験機器類の操作要員配置を行う。 (施設整備について、必要な場合杭州市の補助金を投入する。)
	産地診断の実施	杭州市には地域集約型産業が多い。	地域集約型中小企業群は、杭州市の大きな特徴であるが、従来政府の支援は無かった。今、市場の変化に対応するための曲がり角にある。	地域集約型産業中小企業群の問題点と対策を明確にするために産地診断を行う。このことにより、これら中小企業群の活性化が図れる。
	情報の利用の拡大支援	市場・技術などへのアクセスが不十分である。	市場・技術などの情報入手は人的ネットワーク依存が多く、インターネットの利用などは不十分である。杭州市には中心区を始めインターネットの環境整備がある。	①中小企業ネットワーク設立、 ②中小企業の IT 利用促進 (パイロットプロジェクトとして中小企業ネットワークを設立し、運営がされている。 中小企業の情報へのアクセスが容易となり、国際市場のグローバル化に対応できる。

(注 1) 産学官連携体制の再構築(本文 4.2.6(3)):

杭州市の現在の産学官コーディネーターは多岐にわたっている。これらを整理して杭州市経済委員会、産研学弁公室の機能強化、開発組織による「産学官推進共同体」結成等必要

(注 2) 中小企業サービスセンターによる直接金融支援強化(本文 4.2.6(4)):

中小企業サービスセンターが中心となって投資基金を設立することが望ましい。

(注 3) プライベート・エクイティ・インベストメント市場の整備(本文 5.3.4.2):

中国版 NASDAQ の成立はまだであり、成立しても公開基準が厳しいことから杭州のベンチャーには「高嶺の花」と考える。従って「杭州市産権取引センター」を母体とした未公開株式取引市場を整備する必要がある。

上記対策を実施するために、市政府として必要な予算を確保する必要がある。必要予算案は以下の通りである。

表 5-3-2 振興対策に必要な市政府予算案

戦略	項目	提言内容	市政府予算案
中小企業振興体制の整備	組織の拡充	<p>1. 提言内容：①中小企業発展指導グループ設立、②中小企業処の機能強化、③中小企業処傘下組織機能強化</p> <p>(1)中小企業発展指導グループ設立 必要機能は、杭州市中小企業総合政策策定と関連組織の協力体制維持</p> <p>(2)中小企業処の機能強化 必要機能は①中小企業支援事業の企画立案、②下部組織の事業実施指導、③事業遂行の管理、④工商連合会などとの協力体制確立 必要組織は①中小企業施策、②技術開発・設備投資、③経営研修、④経営相談、⑤情報収集、⑥生産技術推進</p> <p>(3)中小企業処傘下組織機能強化</p> <p>1) 中小企業サービスセンター 直接支援は①高新技术開発区内企業インキュベーター資本参加、②ベンチャー投資会社設立、③ベンチャー向け証券取引所への企業推薦 仲介支援は①中小企業信用担保センター、②産権センター、③中小企業協会で企業相談、④技術データバンク構築、⑤中小企業情報ネットワーク構築、⑥経営者養成基地構築</p> <p>2) 中小企業創新サービス・センター ①弁公室は行政事務処理と中小企業ネットワーク管理、②財務部は財務会計処理、投資基金運営や基金準備、③コンサルティング部は情報管理とコンサルティングサービス提供、④連絡部は外部協力体制運営、人材派遣管理、⑤研究開発部は科学技術譲渡・投資・企業の課題収集、研究機関への紹介</p> <p>2. 支出：中小企業処の最低必要人員は9名(現在4-5名)と中小企業処傘下組織最低必要人員は30名(現在11名)合計39名、一人年10万元390万元</p>	<p>総額 390 万元 (増加分は 23 名分) (民間からの出向が得られれば、その分削減される。)</p>
施策担当者の育成	育成	<p>1. 提言内容：市政府担当者育成研修を行う。</p> <p>(1)研修対象：当面、中小企業処と中小企業サービスセンター・中小企業創新サービスセンターの職員 35 名と経済委員会関係者数名約 40 名を対象</p> <p>(2)研修項目：未経験者には①中小企業政策・制度(2日)、②経営基本関係(1日)、③管理関係(3日)、④情報関係(1日)、⑤技術関係(1日)、⑥資金関係(1日)を座学として、その外に現場実習を実施する。</p> <p>(3)1回12日とし、10人を1クラスで4クラスとすれば全体で48日分</p> <p>(4)講師は大学の先生、企業経営者(杭州に進出している外国企業を含む)</p> <p>2. 支出：講師料1日1000円で48000元</p> <p>3. 経験者には年2回(1回1日)の座学を行う。</p>	<p>48000元(これは次年度からは受講者がへるので減少する)</p>
中小企業及び個人の信用樹立	信用樹立	<p>下記の企業等のうち被表彰者の功績等に応じ、中小企業処長、経済委員会主任、市長等により表彰する。</p> <p>なお、被表彰企業のうち経営改善のモデルとしてふさわしい事例については、これを取りまとめて普及させる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 一定期間連続して良好な業績を上げた企業 人材育成・情報化等の施策を積極的に活用し、著しく経営改善を果たした企業 生産・販売等に関し、他企業の模範となる改善を図った企業(モデル企業) 施策の普及・実施に移管し著しい貢献をした指導員等 	<p>微少</p>

5.3 振興のための対策

戦略	項目	提言内容	市政府 予算案
経営環境の整備	金融	1. 提案項目:①中小企業向け専門銀行の設立、②中小企業向け産業金融整備、③中小企業の信用担保会社の整備、④金融関係の人材育成 2. 支出:信用担保会社は資本金5億円で、政府は過半数を支出する。	最低2.5億円の 出資
	投資基金	1. 提案項目①プライベートエクイティ・インベストメント市場整備、②リミテッド・パートナー式ベンチャーキャピタル(LPS)設立、③投資基金人材育成 2. 支出:LPSの準備段階では、市政府は、中小企業サービスセンターを経由して、管理会社資本金1000万元の内、20%である200万元を出資する。本格会社設立の場合、その規模と出資割合に応じて市政府投資が必要となる。	当面管理会社へ 200万元の出資
経営資源の改善	中小企業の人材育成	1. 提案内容:中小企業の経営者・一般従業員・技術者の研修 (1)経営者研修はグローバル化する市場に対応した経営管理関係と新知識の研修が必要、経営基本、財務、労務、販売、資材・購買に各1日 (2)一般従業員研修は担当別に総務(経理・労務)、販売(市場予測、販売計画作成)、現場(生産管理)各項目2日 (3)技術者研修(生産管理主体10日と専門技術研修5日) 2. 支出:全体で1回30日とし年2回実施すれば60日・人、講師1500元とすれば90000元である。原則として受講者が費用負担、研修を80%以上受講し試験に合格したものの(30%と仮定)半額受講料補助と仮定すれば市政府支出は約14,000元	半額受講料補助 14000元
	指導員の育成	1. 提案内容:未経験指導員の育成 (1)企業管理研修第1段階(財務管理、在庫管理、進捗管理、品質管理)座学3ヶ月、実習3ヶ月年1回とする。 (2)企業管理研修第2段階(労務管理、資材購買管理、販売管理、生産管理、情報管理)2年度以降 (3)物作り研修には設備費としてレベルにより1700-5600元がかかる。3年度以降 2. 支出:講師費用は座学講師5名、実習講師3名、講師の平均月額報酬を1500元とすれば8x1500x6=72,000元である。外に教材費など諸雑費がかかる。浙江大学管理学部などが実施している高級工商管理課程研修(年間60日)の受講料は1日200元であり、この場合も同様とすると受講料は200x180x60=2160000元である。当初は、指導員のメリットが明らかでないことから、受講生は、全て政府関係(商工連合会を含む)になる可能性が高い。日本では最初のころの受講者の90%が政府関係者 3. 経験指導員の維持向上の為に年2回(1回1日)の研修	当初は、受講者全員が政府関係者とすれば216万元
	経営・原価指標作成	1. 提案内容:中小企業の経営・原価指標を作成し、中小企業経営者に経営指針を与え、市政府に中小企業施策の企画・立案資料を与える。 (1)市の主要工業の経営実態を調査する。 (2)市の主要工業の内、少なくとも重点育成工業について、業種別・規模別にB/Sなどの諸比率をまとめた原価指標と製造原価の費目毎の構成比率をまとめた製造原価指標の作成と定期的発行 2. 支出:最初はプレテストとして300社を対象に調査表作成・郵送、回収(電話・訪問を含む)、集計、指標作成の作業に3人・月を想定、次年度から杭州市の規模以上の会社2500社を対象とする場合は18人・月を想定。	プレテスト用に、外部に1日300元で委託すると して20,000元
	技術開発のための施設整備	1. 提案内容:中小企業の技術開発の施設の整備 (1)機械(金型を含む)企業、電子・電気企業、軽工業を対象とする試験・研究開発施設の設置とし ①測定・試験機、②設計設備、③加工実験機器を整備する。 2. 支出:機材と建物など施設費は2000万元が見込まれる。運転要員としては社長を含めて11名(人件費平均月1000元として132,000元) 3. 経営:株式会社で運営されることを想定している。会社への出資(約60万元)の3分の1を政府出資とし、設備は政府が100%行う。 4. 本計画は関係機関との調整がかかり、当面検討が必要である。	施設費2000万元と会社への出資20万元
	産地診断	1. 提案内容:地域集約型産業群の産地診断(ボールペン工場群を最初のケースとして)を実施する。 2. 支出:経営財務・生産技術・管理の各担当者が1年(12ヶ月)かかる。外部要員に月20,000元で委託するとして72万元かかる。市政府が3分の1負担するとして市政府は24万元	24万元
	情報の利用	1. 提案内容:中小企業ネットワークの維持と発展については、パイロットプロジェクトとして設置された機材については、サーバーの能力不足、ハッカー侵入防止対策、PR用の設備(ノート型パソコンとプロジェクター)などを補強が必要である。 2. 支出:補強費用に約17万元が必要と見られる。この外に、通常運営に37,500元が必要で、新しいコンテンツを始めるとすればその分が増加する。	補強用に17万元、運営費に年37,500元が必要。

5.3.1 中小企業支援組織の整備

(1) 政策提言の背景

製造業を経営する上では、企業規模に関わらず、何らかの方法で営業、経理、労務、生産等の業務を行っている。しかし、小型規模企業及び規模以下企業の企業規模では、専任の業務担当者を置き緻密な管理や業務改善を行うことは、困難な状態である。従って、経営改善が進展しにくい。

これら中小企業の経営基盤の確立と発展は、杭州市経済の発展の原動力となることは間違いないと考えられる。従って、中小企業に対する経営基盤確立の支援は不可欠であり、そのための支援組織の整備を早急に行わなければならない。

市政府が中小企業が欠如している経営資源について支援し、企業の活性化を図る場合には次のことを考慮する必要がある。

- ① 杭州市政府は、企業に対する管理監督業務と企業の経営支援業務とを明確に分離し、中小企業の活力を自主的に発揮出来るような支援組織を再編成する。中小企業支援担当部局の業務の中には、中小企業に関する許認可業務及び管理監督業務を含まず、公平で迅速、的確な支援行政執行ができる体制づくりをする。
- ② 経営支援を行うためには、先ず、支援者が中小企業経営に関わる事項について総合的知識がなければならない。しかし、中小企業経営支援に関する総合的有識者は、中小企業振興策が最近打ち出された中国では多数いるとは考えられない。従って、支援者育成を早急に行わなければならない。
- ③ 機能的である組織としなければならない。現在杭州市政府には、中小企業支援に関連する組織は分散しており、必ずしも総合的に中小企業支援がなされている状態にない。従って、これら関連組織の連携を強めるために、経済委員会と科学技術委員会を監督する副市長のもとに、恒常的委員会を置き、中小企業処が事務局になることが考えられる。

(2) 支援に関する現状と問題点

1) 組織の現状

現状として、杭州市における中小企業支援事業に関連していると考えられる部署は、経済委員会関係では、中小企業処、科学技術処、技術改造処、機械電子行業管理弁公室、轻工紡績行行弁公室、建材合金行行弁公室、市場營銷処、中小企業サービスセンター、新技術推廣站、中小企業技術創新促進センターであり。科学技術委員会関係では、工業科学研究処、成果技術市場処、特許処があり、その他郷鎮企業局、労働局、また、公的性格を持っている杭州市工商連合会がある。

業務を大別すると次の通りである。

注：（経）は経済委員会、（科）は科学技術委員会

① 技術開発資金支援

科学技術処（経） 工業科学技術処（科） 成果技術市場処（科） 郷鎮企業局

② 設備資金支援（工業化、実用化支援）

技術改造処（経）

③ 経営・技術セミナー支援

中小企業サービスセンター、中小企業技術創新促進中心、新技術推廣站、工商連合会

④ 情報支援（提供・交流会）

中小企業サービスセンター、新技術推廣站、工商連合会

⑤ 促販売促進支援

市場營銷処（経）、工商連合会

⑥ 技能者育成支援

労働局

2) 組織の問題点

支援機関の設立のために相当な努力が払われたと思われるが、支援機関が実質的に機能しているとは考えられない。その最大の原因は、まだ中小企業処も人員にしても兼務者をふくめて数名に過ぎず、また中小企業支援をどうするか、中小企業支援を如何なる方法で行うか、と言った

内容を総括的に指揮命令する中枢が無いからであろう。すなわち中小企業支援施策の確立と組織の確立が欠如しているからである。

(3) 提言の内容

中小企業の経営上の問題点を一般論として大別すれば、経営基本問題、財務問題、資金問題、生産問題、営業問題、労務問題、資材購買問題が挙げられる。これらを解決させるために、中小企業に対し知的支援、資金的支援を行う行政機関を再編成する。

中小企業の経営問題解決に必要な支援を行うためには、組織的に総合的に支援する必要がある。そのためには、既存の支援組織の見直しと、支援関連組織の連携確立を行わなければならない。また、企業監督と企業支援との区分を明確にした組織の確立が必要であると考えられる。しかも、資金的支援担当の責任者と経営技術支援（ソフト面での支援）担当責任者とは権限を明確に分離し、的確で総合的な、しかも公平な経営支援が執行されるよう配慮すべきである。

ここでアンケート調査および企業訪問調査から次のように、中小企業における問題点を整理できる。組織構築においては、これら調査結果も踏まえて組織を構築するのが望ましい。

表 5-3-3 中小企業の問題点と内容のグループ化

	資金関係	情報関係	技術関係	管理関係
問題点の具体的内容	資金不足	業界情報不足	不良率が高い	労働意欲が低位
	貸付機関が短い	最新設備情報が入らない	工程改善が進まない	在庫品が多い
	資金調達難である	新製品情報が充分でない	技術的研究、改善が進まない	納期が守れない
		顧客開拓情報が不足	企画・設計力に欠けている	製造原価管理が不十分
整理項目	設備更新資金	業界動向	製品・工程不良率	労務管理
	運転資金	新製品情報	工程改善	在庫管理
	経営規模拡大資金	新技術情報	新技術導入	進捗管理
		販促情報	開発力	財務管理
現状でできる企業の対応策	経理の明確化	インターネットに加入	技術者育成・導入	経営陣等の給与の見直し
			技術・製品開発機器の整備	研修参加
			品質管理の実施	

(4) 具体的対策

1) 組織の構築（組織案図参照）

中小企業処の下部組織として中小企業サービスセンター、中小企業技術創新促進中心、新技術推廣站等を位置づける。下部組織として明確にするためには予算編成を協議させ、人事権を掌握する。また、下部組織幹部出向者の所属は当部門（経済委員会）とし、運営費補助は当部門を通じて行う。

さらに、工商連合会については、協力機関とする。工商連合会には、市政府の実施する経営支援事業を委任できる部門を設置させる。支援業務の一部を分担してもらう。

中小企業支援組織案の骨格は、組織案図に示すとおりである。

a) 中小企業発展指導グループ

中小企業処が今後推進しようとしている事業は、現在、杭州市の各委員会、各局が企業の管理・指導という面で、すでに関わりをもっていたものである。その内の中小企業に関わるものを中小企業処に業務を引き継ぐことになるし、引き継いだ後も連携して事業推進をする必要がある。そのためには、中小企業発展指導グループが必要である。このグループの主宰者は、経済委員会と科学技術委員会を見ている副市長が抵当と考える。構成員は各委員会、各局の責任者になるべきであろう。

中小企業発展指導グループは、中小企業支援策について杭州市の全組織をあげて支援効果のあがる方策を議論・検討して各組織が連携して効果的支援策を講じるとともに中小企業処に支援の方向付けを指示する組織とする。

b) 中小企業処の役割

中小企業処は、中小企業支援事業の企画立案、下部組織の事業実施の指導、事業遂行状況の管理を行う。担当区分は六つとする。中小企業施策担当 技術開発・設備投資担当 経営研修担当 経営相談担当 情報収集提供担当 生産技術推進担当を置く。中小企業処の直接実施

する事業は、極力業務量を抑えて下部組織に事業実施をさせる。すなわち、下部組織の事業実施状況を把握し、事業の総括的調整、事業実施の指導を行い、主管的役割をする。

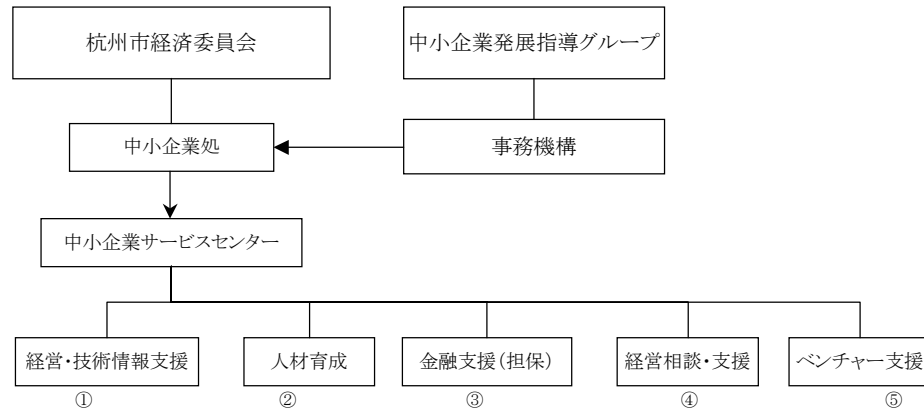


図 5-3-1 組織案図

c) 事業実施組織と協力組織

中小企業の支援事業実施機関としては、中小企業サービスセンター、中小企業技術創新促進センター、新技術アドバイス・ステーションが考えられる。実施機関の中核として事業法人である中小企業サービスセンターを置き、中小企業技術創新促進センター、新技術アドバイス・ステーションが協力するという形が考えられる。さらに、工商連合会は支援協力連携機関とする。

d) 中小企業サービスセンター

支援実施機関の事業内容と分担（組織案図参照）

① 経営・技術情報支援部門

杭州ネットを中心にした経営情報提供業務を行い、できるだけ早期に新技術情報の提供が行える体制づくりをする。

② 人材育成部門

経営者研修は、1～2日の研修のほか、土、日曜日を活用して中長期的研修を行う。

浙江大学では、経営者対象の工商管理研修で年間36時間コースを

8 部門実施しており実績を挙げている。これを中小企業経営者に対して実施する。

③ 金融支援部門

現在、市中にある担保会社を市政府主導の再保険機構に加入させ、これを統括する業務を行う。

また、中小企業の技術開発・設備投資については、当部門が窓口となり市政府と協議することとする。

④ 経営相談・支援部門

中小企業サービスセンターと一体的に事業活動を行っている中小企業技術革新促進中心は、中小企業技術革新促進中心に出資している企業および、その系列企業に対しては専門家派遣を行って指導しているが、中小企業に対しては支援指導を行っていない。中小企業が支援指導を受けられるよう、中小企業技術革新促進中心の新たな組織での位置づけ、また、その組織体質を変えねばならないであろう。

中小企業の経営相談・支援を実施するに当たって、支援・指導の任に相応しい人材を育成しなければならない。支援・指導は、当面財務管理(分析)関係、生産管理関係の問題を中心に行うものとする。

(アクションプラン 経営活性化のための人材育成の項を参照)

⑤ ベンチャー支援部門

中小企業に対するベンチャー支援部門については、投資基金設立を促進・運営を維持する。

e) 組織上の留意点

ここで組織上、留意しなければならない問題がある。

産業構造の変革時期であり、経済の変曲点であるので、単に業務量を勘案して、単純な人員配置をせず、業務に適合する人材を配属する。

中小企業施策担当	施策企画力のある者
経営相談担当	各行政機関の内容を熟知しており、根気と実行力のある者。
経営研修担当	中小企業の経営実態を把握している者、把握する意欲のある者。

生産技術推進担当	統計的品質管理を学習し、グループ研究に関心のある者。
情報収集提供担当	最低、コンピュータのパッケージソフトを操作できる者。
技術開発設備投資担当	単に固有技術を持つ者でなく、技術的好奇心の旺盛な者。

2) 主たる実施機関： 経済委員会

3) 実施スケジュール

組織の編成の検討	1年
経営支援のための人材育成	6ヶ月～1年

4) 経済便益

- ・ 中小企業の経営発展の基盤確立がなされる。
- ・ 海外企業が杭州市進出時に必要不可欠である地元協力企業となり得る企業が育成され、海外企業誘致円滑になる。

5) 実施上の留意事項・問題点

- ・ 支援効果をあげるために、企業訪問支援が容易に行える末端の支援実施機関を設置する。また、中小企業サービスセンター、中小企業技術革新促進センター、新技術アドバイス・ステーションの役割分担を明確にする。
- ・ 企業訪問支援し、支援効果をあげる事ができる要員の育成を行わなければならない。
- ・ 経営支援の内容について、PRを企業に積極的に行い、中小企業の支援希望企業を優先して支援を行う。
- ・ 企業監督のイメージを払拭し、企業支援に徹する必要がある。
- ・ 経営支援担当者の連絡協議会を開催し、支援機関の情報交換、意見交換を行い、支援効果をあげる努力をする。

5.3.2 中小企業振興施策担当者の育成

(1) 中小企業振興施策担当者の育成の必要性

市場経済への移向期にあり、又中小企業振興政策重視が始まったばかりの中国では、中小企業に対する市政府の人材育成が行われてこなかった。今後、中小企業振興の組織が整備された場合、その組織で働く人が、中小企業の実態を知らない場合は、単なる事務の管理におわり、具体的な振興政策を遂行することは出来ない。

(2) 政府系施策担当者（中小企業処等担当者）の研修内容

政府系施策担当者（経済委員会、中小企業処、関連組織に勤務する者）には、的確な施策の企画立案・実施ができる為に、中小企業の現状と問題点、対応策、対応策の実施の方法について学習を座学で行うことが必要である。また、座学以外に、現状把握と問題点摘出については現場研修において学習することが必要である。実施機関としては、経済委員会宣伝教育処が大学等外部に委託して行う。

金融機関や投資機関を準公的機関と捉えると、これらの担当者（金融機関・投資基金勤務者）も、従来とは異なる対応が必要であり、具体的実務の習得をするために対応策の実施方法について学習することが必要である。実施機関は人民銀行が考えられる。

政府系施策担当者に対する研修内容として以下を提案する。

- ① **座学研修**は、新たに中小企業施策を担当するものに対して、下記の研修を行う。既にこの研修を受けた専門家については年間2回（1回1日）、研修を受けることを義務づける。

市政府担当者育成研修

a. 中小企業政策・制度（研修2日）

（研修項目）：《中小企業促進法》のあらましに対する理解を深める。あくまで、中小企業を育成するための法であり、「中小企業管理」が主眼ではなく、「行政サービス」であることを本研修を通じて再確認する。

b. 経営基本関係（研修 1 日）

（研修項目）経営基本方針、経営全体計画、経営組織、内部統制・予算統制

調査を行っている中で、各中小企業支援機関の関係者から「経営理念」という言葉を聞くことが多かった。しかし、これについては各人の概念が様々であった。支援機関関係者の統一的解釈が望まれる。

c. 管理関係（研修 3 日）

（研修項目）財務管理、生産管理、購買管理、販売管理、労務管理
企業の経営管理は、上記の 5 部門に大別される。中小企業において管理しなければならない管理内容のアウトラインを知り、管理の必要性、方法、効果について学習する。

d. 情報関係（研修 1 日）

（研修項目）情報の性格的分類、中小企業情報への提供と中小企業の情報活用

一般に情報提供者は資料提供 (document)、広報的情報 (information)、知的情報 (intelligence) を充分理解せずに情報提供を行っているケースが多い。

e. 技術関係（研修 1 日）

（研修項目）地域における中小企業としての先端技術、国際的先端技術、技術の意味

地域の中小企業が求めている技術を把握する。また、技能、技術、研究の位置づけを理解する。

f. 資金関係（研修 1 日）

（研修項目）中小企業企業の資金調達力、中小企業の資金運用
経営指標から判断される資金問題についても学習する。

- ② **現場研修**では専門家と同行し、経営者との一定時間内での対話、生産現場観察により経営現状把握、問題点把握の実習を行う。現場研修後、専門家と問題点及び、その対応策について意見交換をしながら中小企業問題を学習する。この現場研修は、赴任1年以内に2回以上研修を受け、中小企業の問題意識を確立させる。

5.3.3 中小企業及び個人の信用の樹立

第3次現地調査において、杭州市側から“中小企業及び中小企業個人の信用樹立案”を追加することを求められたので、日本の“優良企業等に対する表彰制度の創設”について紹介する。中国では優良企業の表彰に限らず、不良企業の発表などがあるが日本にはない。

1) 優良企業等に対する表彰制度の創設について

a) 背景・事由

中小企業の振興策は緒についたばかりで、優良企業に対する表彰制度はないが、今後展開される各種施策を普及し、その成果を高めるためには、中小企業施策の活用等によって経営改善に著しい成果を上げた企業や、施策の普及・実施に著しい貢献をした指導員等についての表彰制度を設ける必要がある。

b) 目的

優良企業を表彰する事によって、中小企業の経営改善意欲を喚起させる。

中小企業施策の普及・実施に関し著しい貢献をした人を表彰する事によって、関係者の積極的な取り組みを助長する。

c) 期待される効果

中小企業施策の効果的な普及と推進

表彰による企業のイメージアップによる被表彰企業の一層の発展

経営改善事例の普及による、中小企業の振興

d) 内容

次の企業等のうち被表彰者の功績等に応じ、中小企業処長、経済委員

会主任，市長等により表彰する。なを、被表彰企業のうち経営改善のモデルとしてふさわしい事例については、これを取り纏めて普及させる。

- ・一定期間連続して良好な業績を上げた企業
- ・人材育成・情報化等の施策を積極的に活用し、著しく経営改善を果たした企業
- ・生産・販売等に関し、他企業の模範となる改善を図った企業（モデル企業）
- ・施策の普及・実施に関し著しい貢献をした指導員等

e) 被表彰者選出に係る主たる実施機関・関連機関

抗州市経済委員会・中小企業処が中心となり中小企業サービスセンター、工商連，業種団体等の協力を得て行う

f) 実施スケジュール

初年度 選考委員を選定し，委員会で表彰対象事項及び選考基準等の検討

2年度以降 表彰の実施

3年度以降 モデル事例の普及

g) 経済便益

選考委員会開催費、表彰状印刷費当のほか副賞（記念品）を出す場合にはその費用等が必要。又モデル事例の作成に当たっては調査費・調査員謝金等が必要になる

h) 留意点

モデル事例の選定に当たっては，他社の視察に応じられる企業が望ましい。又選定に当たっては、モデルとして相応しいか判断できる専門家の協力が欠かせない。

2) 日本の経験

日本では、各種施策ごとに、被表彰者の貢献度に応じ各レベルの表彰が数多く行われてきた

（中小企業総合事業団関連事業について）

a) 中小企業構造の高度化を図るため、工場等集団化事業を実施し良好な業績を上げた場合、その組合、組合の役員及び従業員を対象にして、

その功績に応じ、工場団地組合連合会会長、中小企業総合事業団理事長、中小企業庁長官、経済産業大臣から表彰する。

- b) 小規模企業共済事業の普及および加入促進に協力した団体およびその従業員を対象にして、その功績に応じ、中小企業総合事業団理事長、中小企業庁長官から表彰する。
- c) 中小企業大学校の研修事業を積極的に活用し、企業の人材育成に努力した企業を対象に、中小企業大学校の校長が表彰する。又研修事業に積極的に協力した講師に対して、感謝状を贈呈する。

5.3.4 中小企業金融

A 政府系中小企業専門銀行の整備

1) 背景・理由

商業銀行は中小企業の振興に不可欠な設備資金を供給する産業金融を現状やり切れていないこと、中小企業向け貸付業務は手間暇・コストの掛かる業務であること、を主因に、政府系中小企業金融専門銀行を整備する必要がある。

2) 杭州市商業銀行の発展的改組

次の諸理由から杭州市商業銀行を発展的に改組し、杭州市の中小企業金融専門銀行とする。

- a) 杭州市で業務を行っている商業銀行の中で、市政府が資本参加している銀行は同行のみ（出資比率 50%）、
- b) 各地に散在する中小企業を対象とする専門銀行は多くの支店網を備える必要があるが、同行は杭州市内で最大の支店網を有すること、
- c) 同行は現在も中小企業向け貸付業務を行っており、商業金融のみとはいえ中小企業向け貸付の問題点を熟知していること、
- d) 中小企業向け貸付においては貸付債権の管理が極めて重要であり、その一環として借入企業の日々の出入金状況が把握できるよう中小企業金融専門銀行には預金業務を行わせるのが望ましいところ、同行は、預金業務も行っていること、

3) 同行の発展的改組の内容

- a) 資本金を増額すること。
- b) 増資に際しては、市政府（政府関係機関を含む）の資本金全体に占める割合が過半となるよう特段の配慮を行うこと。
- c) 同行の支店を杭州全市に広げること。
- d) 同行が業務遂行の結果赤字決算となった場合には、市政府は速やかに赤字補填をすること。
- e) 同行が従来行っていた貸付業務（主として運転資金貸付）は引続き行わせ、新たに中小企業向け設備投資用資金（設備資金と設備導入に付随して必要となる幾ばくかの運転資金、例えば、設備資金の20%以内）を貸付対象とすること。
- f) 設備投資計画を審査できる職員を養成すること。

中国側金融関係者より「商業銀行の担当者は案件審査の方法を知らない。」との発言があった。計画経済体制下では国家專業銀行（現在の国家独資商業銀行）4行は国家の指示の下に国有企業向け貸付を実施していた（命令融資とも言える）ため、貸付に際しては企業審査・案件審査などを行う必要はなく、彼らが「本来行うべき案件審査」の内容・方法を知らないことはうなずける。その後設立された株式会社制商業銀行も殆どの職員を国家独資商業銀行から採用しているため、銀行の行うべき案件審査に精通しているとは言い難い。政府系中小企業専門銀行の審査担当者を対象に、産業金融に不可欠な設備投資計画の審査は当然のこととして、一般的な案件審査の内容・方法を教育する必要がある。その方法としては、国外より講師を招聘して商業銀行関係者を教育することも考えられるが、外部派遣講師による「審査の内容・方法についての説明」はともすれば抽象的になり易い（注；個々の銀行にとって審査内容・方法は対外厳秘事項である）ので、中国側より適任と思われる人材を国外の中小企業金融機関に長期間派遣し、OJT方式にて案件審査・設備投資計画についての審査の内容・方法を研修させることが望ましい。

4) 貸付財源等

a) 人民銀行からの借入れ

人民銀行が金融機関に再貸付用資金として貸し付ける「中・長期でかつ低金利」の資金を借り入れ、設備資金として貸し付ける。

b) 独自調達

貸付財源をすべて市財政に依存することはせず、同行が貸付用資金を独自に調達する。調達方法としては、同行の貸付計画金額分について「くじ付き定期預金」の導入や「債券（市政府の保証付き）」の発行が考えられる。なお、調達コストに事務経費を加えたものが金利収入を越える、いわゆる逆ざや分が発生した場合には、市財政が穴うめをするということにすれば市財政の負担も軽減されよう。

c) 市政府による資金の預託

市政府の出資による「中小企業振興基金」を設立し、それを同行に預託する。同行は自己の責任において本基金を中小企業向け設備資金として貸し付ける。

(注) 本基金を政府系の租賃有限公司に預託し、中小企業向け設備レンタル料の補助金として利用させることも考えられる。

5) 貸付方法

借入企業に対する直接貸付の形態のほかに、遠隔地や同行が支店を持たない地域の中小企業に対しては他の信頼にたる銀行に委託して代理貸付を行う。

また、資金交付に代えて、借入企業が導入しようとする機械・設備を同行が購入し、設備貸与（リース）する形態も採れるようにする。リース条件は同行の直接貸付の場合と同一とする。

6) 担保

貸付にかかる担保は、当該資金により導入される設備・機械への抵当権の設定および実質経営者の連帯保証とする。

7) 借入資格の決定

杭州市政府系の中小企業金融専門銀行から極めて優遇された条件で設備資金を借りることのできる借入対象企業については厳選する必要がある。借入資格として次のような条件を付すことが考えられる。

- * ほかの商業銀行から融資を受けられない中小企業者
- * 杭州市に工場・事業所を有し、一定期間以上（例；2年以上）継続して同一業種に属する事業を営んでいる中小企業者
- * きちんと納税している中小企業者
- * 会社の財産権のはっきりしている中小企業者
- * 杭州市の産業の方向性に合う中小企業者
- * 一定金額以下の資本金（例；5百万元以下）および一定数以下の従業員（例；500名以下）の中小企業者
- * 負債比率が一定比率（例えば60%）以下の中小企業者
- * メインバンクとの与信取引が一定期間以上（例；2年以上）の中小企業者

8) その他

- a) 利払い方法； 現行どおり3ヶ月毎の利払いとする、
- b) 元本の返済方法； 6ヶ月毎の均等半年賦払いとする、

B 優遇貸付条件（低金利・長期返済）の容認

1) 背景・理由

中小企業を振興させるためには、中小企業に設備投資意欲を持たせる、あるいは設備投資を奨励する金融条件、すなわち、「借りやすい・返しやすい」貸付条件の設定が不可欠である。

中国では金融機関は中国人民銀行の指示する貸付条件（貸付期間と適用金利）に従わなければならない。同指針には、貸付期間5年超（適用金利；年6.21%）の条件も示されているが、各銀行とも中小企業向け与信リスク回避・銀行としての体力不足、などから極めて例外的にしか5年超の長期貸付には応じていない。

また、現在は比較的金利水準が低いのが、将来かつてのように10%超になることも考えられ、かかる高金利での借入による設備投資は非現実である。たとえ、高金利時代になっても借入企業の負担金利は固定で年5%台に止めるなど、特段の配慮が必要となる。

2) 優遇貸付条件（低金利・長期返済）の容認＝基準貸付条件の決定

中小企業振興という国策を実施するために、中国人民銀行総行は特例として中小企業向け設備資金貸付に“貸付比率 70%以内（企業の自己資金 30%以上）、貸付金利 年 5%台（固定）、貸付（返済）期間 5 年以上（据置期間を含む）”という条件を基準貸付条件として容認し、併せて政策的に更に優遇する必要がある場合には自己資金比率、あるいは金利の引下げ、または返済期間の延長など、上記の各項目について更なる優遇条件の設定を認める必要がある。

3) 貸付対象と貸付条件の決定

市政府関係部局とも協議する必要があるだろうが、杭州市として中小企業のいかなる設備資金要請に応えるのか（設備近代化、生産能力増強、環境保護関連、労働集約型企業の奨励、など、色々ありうる）を決め、それらに要する設備資金に基準貸付条件より更に優遇した貸付条件を適用するかどうか、その場合何をどの程度優遇するのかを決める必要がある。

（注）日本では、中小企業の振興が叫ばれ始めた 1950 年代以降「設備近代化」のための資金が優遇条件にて貸し付けられてきているが、今日においてもこの「設備近代化」のための資金は優遇貸付条件の適用を受けられる。

C 信用担保機構の整備

1) 背景・理由

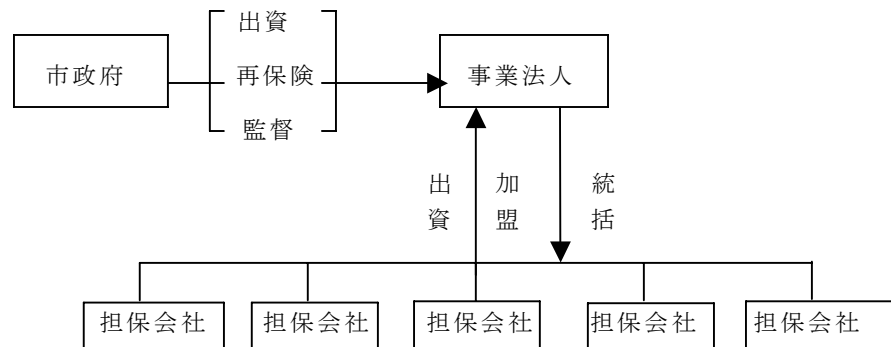
利用者である商業銀行が現行信用担保会社の保証を利用しない理由はこれら信用担保会社の代位弁済能力を懸念しているためであり、その懸念を払拭するためには市政府による再保険といったバックアップを明瞭にする必要がある。

2) 事業法人の設立／整備

現存する信用担保会社を統合し、より内容の充実した組織とすることも考えられるが、出資関係・対象業務もバラバラで、しかも各分野で保証実績を積み上げている各社を統合するには相当無理があるように思われる。実質的に統合と同じ結果が得られ、かつそれにより更なるメリ

ットも派生しうる事業法人方式が杭州市の実状にふさわしいと考えられる。

すなわち、市政府主導で再保険の受け皿として「事業法人」を設立し、各社をこれに出資／加盟させ、加盟各社の保証債務を各社の有限連帯債務と構成するものである（下図参照）。



(注)上記事業法人は現存の「中小企業サービスセンター」の活用でも可能。

図 5-3- 2 再保険の受け皿としての事業法人

これにより、①各社の資本金合計が実質的に同法人の基本財産となり保証債務引受限度額の引上げも可能となる、②ある会社が代位弁済できない場合、加盟各社の連帯責任として同事業単位の基本財産にて対応が可能で、代位弁済能力が向上する、③加盟各社間の情報交換・信用判定基準の統一化・信用審査能力のレベルアップなどが可能となる、④事業単位の基本財産では代位弁済できない場合に市政府の再保険システムが働くので、利用者に安心感を与えられる、など、そのもたらす効果は絶大で、必ずや利用者の信頼を得られ杭州市の中小企業振興に資するものと考えられる。

なお、有限連帯債務の構成が中国の法律に照らし合法とは言えない、資本金に大きな差のある各社間の合意が得られないといった場合には、これを除いた形での本方式でも十分と考える。

すなわち、この場合上記②の効果が直接機能しなくなるが、事業法人として出資（拠出）・加盟各社の代位弁済余力を活用することは可能である。

〔参考〕 中小企業サービスセンターの活用策

杭州市には中小企業向け各種サービス提供機関として現在「中小企業サービスセンター」（市政府中小企業処の下部組織）という事業法人が営業中である。新たに事業法人を設立せずにこの事業法人を活用することにより市政府主導の再保険機構を構築する方策を参考として以下に記述する。

a) 再保険基金の設立

「中小企業サービスセンター」は市政府より 80 万元の支援を得て運営されているが、再保険事業を始めるに当たっては「中小企業再保険基金（仮称）」という別勘定を設け同サービスセンターが行う他の業務にかかる経理とは切り離す必要がある（増資した場合、再保険のための資金という性格が不明瞭となる可能性があるから）。なお、同サービスセンターはこの基金の管理業務を行う事務局という位置付けになる。

b) 担保会社の基金への加盟

市政府の再保険を希望する担保会社は本基金に拠出・加盟する必要がある（拠出・加盟を拒否する担保会社の再保険には市政府は応じないという原則を確立する）。加盟に際しては加盟金を徴し、各社の加盟金を基金の準備金として別途積み立てておく（担保会社が拠出する場合には加盟の場合と同金額とする）。

c) 基金の金額

当面基金の金額は 5 億元（現存信用担保会社すべてが拠出・加盟するとして、8 社の保証引受限度額（資本金の 5 倍）とほぼ同じ金額）とし、市政府・信用担保会社・基金設立に賛同する優良企業が拠出する。

担保会社からの最低拠出金または加盟金は、たとえば各社の現資本金の 10%とするなど、各社の規模・能力に応じた金額とする。

d) 基金の管理業務職員

基金の事務局としてサービスセンターがどの程度の業務を行うか(再保険申し込み案件の審査をどの程度行うかなど)によるが、管理業務のみであれば2-3人の専任職員を配置することで足りよう。また、彼らの人件費には再保険料収入を当てることとする。

e) 基金の決算

再保険業務にかかる経理を別個独立のものとし、再保険業務によって得られた収益(保険料一人件費)は基金の準備金として積み立て、まとまった金額に達した段階で基金へ繰り入れ基金の増強を図る。

f) 国家ベースの再保険機構との業務調整

国家ベースで再保険機関の設立が検討されており、いずれ設立運営されることとなろうが、現状その詳細は不明である。杭州市が独自に上記のような再保険組織を整備し運営していれば、国家ベースの再保険機関が設立・運営され、詳細が判明した時点でいかようにも対応可能と考えられる。すなわち、国家ベース再保険機関の再保険受諾条件を加味して杭州市の再保険受諾業務を修正すれば足りる。

3) 保証・再保険の条件など

a) 保証料率・再保険料率

上記のような市政府の関与の明確化と同時に、信用担保会社の保証引受条件の緩和と市政府による低い再保険料の設定が利用者の便宜を図る上からも不可欠である。

現行の保証引受条件のうち、保証料は各社バラバラであり、高率の保証料を徴している会社があるが、これを年1%程度で統一することと再保険料を保証料の半分とすることが必要と思われる。

b) 保証・再保険のカバー率

現在多くの信用担保会社の保証カバー率が100%であるが、信用担保機構が整備され100%カバーされるとなると、日本のように

商業銀行は企業の信用審査を安易に行い、保証に頼ったいわゆる担保主義に基づく貸付を行いがちとなるので、一部信用リスクを商業銀行に負担させるなど、保証カバー率を引下げ、例えば、75%とすることが望まれる。

また、再保険のカバー率も信用担保会社の安易な保証引受に歯止めを掛ける意味から一定率（例えば、70～80%）とする必要がある。

c) 案件審査の体制整備

現存する信用担保会社は先に問題点としても指摘したように、スタッフ数が極めて少なく、厳密な案件審査を行っているかどうか極めて疑わしい。自らの与信リスクを回避するためのみならず、利用者である商業銀行が安心して利用できるよう、審査人員の拡充と案件審査の内容・方法を充実させるなど、審査体制を整備する必要がある。

なお、案件審査の内容・方法については政府系中小企業専門銀行の職員と共に審査要員を外国へ派遣し、外国の信用保証協会もしくは中小企業金融機関でOJT方式により案件審査の内容・方法を研修させることが望まれる。

d) その他

保証の利用者である商業銀行や信用担保会社にそれなりの責任を負わせる意味から、代位弁済や再保険金支払には保証・保険事故発生から一定期間の経過が必要というシステムの導入も併せ検討される必要がある。

〔参考〕日本の場合、保証協会による代位弁済は「90日を越えてなお不払い・返済遅延の状態にある場合に」銀行の請求により行われ（保証契約に明記）、再保険金は「代位弁済の1ヶ月後」（再保険契約に明記）に支払われることとなっている。この間、銀行・信用保証協会は債務者からの債権取りたてに努力し、その結果を関係者に報告する義務を負わされている。

5.3.5 投資基金

「4.2 リスク投資基金の現状と発展」において現状分析及び提案を述べた(4.2.6)。提案は以下の通りである。

- (1) ベンチャー育成の構成要素である a.支援政策体系の構築 b.ベンチャー企業群の形成 c.ベンチャーキャピタルと関連市場の発展 d.コンサルティングサポート体系構築 e.産学官連携体系構築のバランス良い施策の必要性
- (2) ハイテク型産業だけではなく、伝統的産業につながる企業の高度化の為に経済委員会の役割の強化
- (3) 産学官連携体制の再構築
- (4) 中小企業サービスセンターによる直接金融支援手段の強化として、リミテッド・パートナー制度の確立
- (5) プライベートエクイティ・インベストメントの活用

上記の内、(4)と(5)について提案するものである。

1. リミテッド・パートナー式のベンチャーキャピタルの設立検討

リミテッド・パートナーシップ(LPS)は、出資金とそこから得られる利益を限度に有限責任を負うリミテッド・パートナー（投資家）と、無限責任を負うゼネラル・パートナー（投資執行運営家）から構成され、1名以上のゼネラル・パートナーと1名以上のリミテッド・パートナーによって設立・運営される。ゼネラル・パートナーは経営参加権利があるがリミテッド・パートナーにはない。この方式の導入で資金の調達が容易になる。

(1) 背景・経緯

浙江省の豊富な民間資金を活用し、従来分散されたセクター的リスク投資基金を一つのところに情報面で集中し、情報共有・リスク分担及び投資効率の改善を図ることが望ましい。そのために杭州市中小企業サービスセンターがモデル事業としてベンチャーキャピタルを設立する計画を立て、国際協力事業団（JICA）がパイロットプロジェクトとして採用した。尚且つ、2000年11月に浙江省政府により発表された「浙江省ベン

チャー投資事業を促進するための若干意見」の中では、リミテッド・パートナー式のベンチャーキャピタルの設立も新しい試みとして推奨されている。

(2) 目的

中国初のリミテッド・パートナー式VCを創設し、省内外でモデルとなることを目指す。

(3) 成果

- ① 政府資金主導から民間資金主導へ切り替えるメカニズムの構築、及びその省内外への波及効果
- ② 中小企業サービスセンターによるベンチャー支援機能の強化

(4) 内容（下図を参照）

① 運用方針

- a. 投資地域：民間資金主導で大杭州地域の企業に投資する
- b. 投資方針：当初はエクспанションステージへの投資を中心とし、徐々にアーリーステージへの投資も開拓
- c. 資本金：1,000～2,000 万元の範囲で、各ファンド規模は 3,000 万元前後
- d. 株主構成：①公的資金、②事業法人、③エンゼル、④その他によるもの
- e. ポートフォリオ：業種別、成長ステージ別で分散投資、一社あたりの投資金額はファンドサイズの 10%を上限とする。
- f. 資本回収：IPO のみならず未上場のままの株式売却も重視

② 組織・実務

- a. ゼネラル・パートナー側が中国の会社法に準拠して、「XX 有限責任公司」の体制で発足。プロジェクト責任制を取り、プロジェクトチームがターゲットとした案件を終始一貫してフォローする。
- b. 企業審査は、定量・定性両面から行なう。定量分析は財務安定性に主眼を置き、定性分析はチェックシート方式により、マーケット分析や事業戦略分析を重視する。

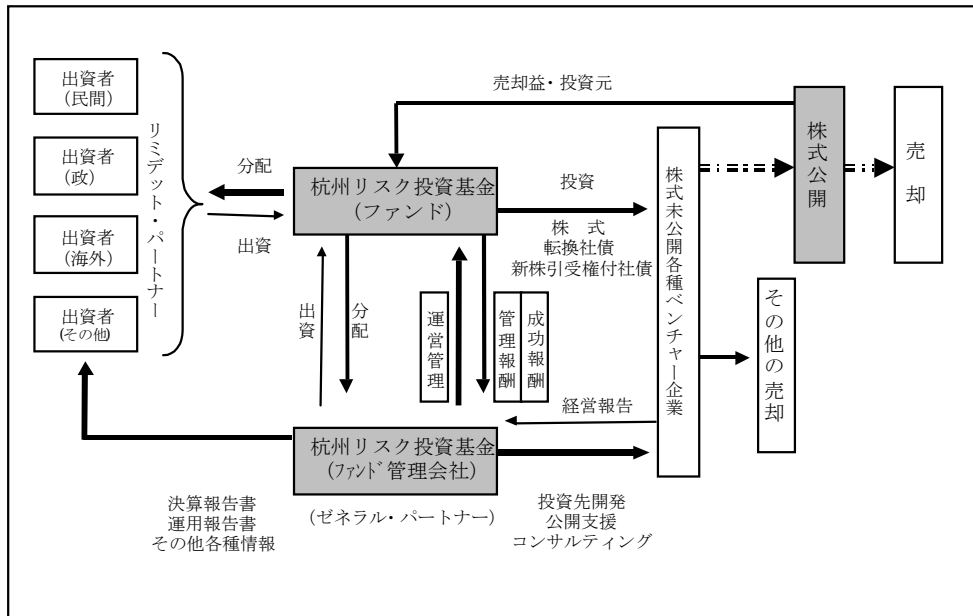


図 5-3- 3 事業運営のイメージ図

(5) 主な実施機関

杭州市経済委員会、中小企業サービスセンターなど関連機関

(6) 実施スケジュール

2001年12月までに実施することが望ましい。

(7) 経済便宜

- ① 政府の資本金への出資：1,000 万元（10%）
- ② 政府の投資ファンドへの出資：1,000 万元（10%）

(8) 留意点・問題点

- ① 3～5名のベンチャーキャピタリストの確保
- ② 投資基金法は2001年中に成立する目処が立っているが、当該法律が発効するまで「浙江省リスク投資促進に関する若干意見」に準拠し、一旦ゼネラル・パートナー制（会社型）方式で事業を立ち上げた後、ある

程度軌道に乗った時点でリミテッド・パートナー制にシフトするのが望ましい。

- ③ 既存するベンチャー投資関連機構との提携関係を早期に確立する。

2. プライベートエクイティ・インベストメント市場の整備

(1) 背景・経緯

90年代初期に開設された上海と深圳の証券取引所では、上場企業数は既に1,000社強に達しているが、その殆どが国有・大型企業であり、中小のベンチャー企業からは敬遠されてきている。ベンチャー向けの専門市場としては、中国版NASDAQの「創業板市場」が計画されているが、公開条件が厳しいことから、杭州市のベンチャー企業にとっては暫くの間は「高嶺の花」の存在であろう。

そこで、「杭州市産権取引センター」を母体に未公開株式取引市場を整備することが急務であると考えられる。

(2) 目的

未公開株式取引市場におけるプライベートエクイティ・インベストメントの促進

(3) 成果

- ① ベンチャー企業のための資本取引環境の改善
- ② ベンチャー企業の経営状況に関するディスクロージャーの促進

(4) 内容

- ① 杭州市産権取引センターの機能強化
 - a. 未公開株式取引機能の増設、
 - b. 上海、両取引センターとの業務提携強化
 - c. スペシャリストを養成し、未公開株式評価能力の向上を図る
 - d. 中小企業のエクイティ及び資産の譲渡、名義書換、質入、抵当機能など

- ② 杭州市中小企業サービスセンターの主導により、上海、深圳両産権取引センターに会員権を取得
 - ③ 「中小企業情報ネットワーク」の Web サイト上に未公開株式取引情報を掲載する
- (5) 主な実施機関
- 中小企業サービスセンター、杭州市産権取引センターなど関連機関
- (6) 実施スケジュール
- 2001 年中に早期実施すべきである。
- (7) 経済便宜
- (8) 留意点・問題点
- ① 未公開株式取引市場に対する認識が不足
 - ② 未公開株式評価分野の人材養成が急務
 - ③ 投資交渉期間の短縮化
 - ④ 投資対象企業が所有する知的財産権の確認

5.3.6 中小企業の人材育成

(1) 目標の背景

市場経済への移向期にあり、又中小企業振興政策重視が始まったばかりの中国では、中小企業の経営者と従業員の人材育成の分野において、市政府として殆ど対策が行われてこなかった。「企業は人なり」と言われるほど、企業における人材は、企業の盛衰に関わるほど重要な問題である。

従業員が数千人以上の規模といった限られた企業においてのみ行われている組織的人材育成を、中小企業においても市政府の支援のもとに実施し、裾野の広い人材育成を実施して、杭州市の経済基盤の確立を図る必要がある。

(2) 現状の問題点

中小企業における従業員教育は、企業内で OJT を中心に行われているが、大部分は組織だって、また系統だって行われているわけではない。したがって、教育する方、教育を受ける方もその場しのぎの内容になっており、人材を育てるという内容ある実践的教育にはなっていないように思われる。アンケート調査では、OJT で教育しているという回答が多く見受けられたが、実態は OJT とは名ばかりで、対症療法的に必要な最小限の仕事のやり方を教えているように思われる。

(3) 実施計画の作成の留意点

人材育成を効果的に行うためには、具体的対策別に実施計画を作成する必要がある。その実施政策を作成する場合には、『現実性』『即効性』『裨益効果』『ノンプロフィット・ノンロス』、以上を念頭に置く必要がある。可能な限り既存施設の有効活用を図り、実施のための投資額を低く抑えることにより現実性が高まる。人手に余裕が無く、社外での社員研修に消極的な中小企業を積極的に参加させるには“参加による即効性が期待できること”が鍵である。また、折角プログラムを実施しても認知度を高めねば、多くの参加を望むことはできない。更に、営利事業にしてしまうと「中小企業振興」の概念を逸脱し、参加者の減少をまねきかねない。

(4) 具体的対策

1) 目的

中小企業の経営者、従業員、技術者の人的資質の向上を図る。

2) 具体的対策実施による成果

経営者の経営管理水準の向上、従業員のモラルの向上、技術水準の向上等が図れる。

3) 具体的対策の内容

具体的対策として、人材育成の対象者別に経営者、一般従業員、技術者の教育を提案する。

a) 経営者の研修

- ① 経営者の**管理面**での研修項目は経営基本、経理、労務、販売、資材・購買等、企業経営に必要な管理技術とする（1コース6時間）。各項目でコース数は異なる。
- ② また、**新技術研修**を企画し実施する。中小企業経営幹部に対し地域としての先端技術、例えば、自動制御（センサー、プログラマブル・コントローラー）、CAD、CAM、レーザー加工、熱可塑性材料（高分子材料）、NC 機器などの紹介を行う。国際レベルの技術関連では、バイオテクノロジー、マイクロマシン、セラミック、超電導、燃料電池、人工知能などの講演会を実施する（講演時間1時間～2時間）。更に、中小企業の模範的事例発表を企画し実施する。現在、浙江大学が行っている工商管理者研修（定員60人）は、土曜日、日曜日を利用して、年間36時間コースを8部門行っていて大企業経営者、経営幹部が受講し実績をおさめているが、中小企業経営者に対しても門戸を開くべきである。これを中小企業支援事業とするならば、中小企業者が受講修了した時点で受講料の二分の一程度を補助することが望ましい。

b) 一般従業員の研修

- ① 総務関係従業員については、経理、労務管理について学習する。
- ② 現場作業員については、基本的な内容の生産管理を学習すると同時に、生産管理の中でも品質管理に重点を置いた教育を行う。
- ③ 現場のリーダーを対象にした生産改善のための小集団活動研修を行う。小集団活動は仕事に対する達成感をもたせて労働意欲の向上を図ることができる。
- ④ 販売担当者には、マーケティングの手法を教える。

c) 技術者の研修

技術者の研修は、現在の技術の向上、関連新技術の習得を行わせる。また、専門の固有技術だけでなく、生産管理技術（工程管理、資材管理、外注管理、品質管理、安全衛生管理など）についての研修を実施する。

一般作業員、技能者、技術者、研究者の概念を明確にして研修を実施すべきである。専門の技術研修は、実習を含めて1回5日間の研修とし、生産管理技術は1テーマ2日の研修とする。ただし品質管理研修は、実習を含めて5日間の研修とする。

製造技術に習熟した技能者については、従事している業務の理論を学習させ、技術者として育成し、技術者については上級理論の学習と実践的研修（実習）を行い、専門分野の研究に踏み込める力をつけさせる。

4) 主たる実施機関、関連機関案

a) 経営者の研修

中小企業技術革新促進センターを核とし、技術革新促進センターのネットワーク（連携協力会社 方向管理情報、端琪管理情報など）の活用や工商連合会教育委員会及び郷鎮企業局、教育委員会の協力を得て広く参加を呼びかけつつ実施する。

b) 一般従業員研修

経営者の研修と同様。

c) 技術者の研修

労働局を主体とし、工商連合会及び郷鎮企業局の協力を得て実施する。

本人材育成に関する関係組織の概念図は以下の通りと考える。

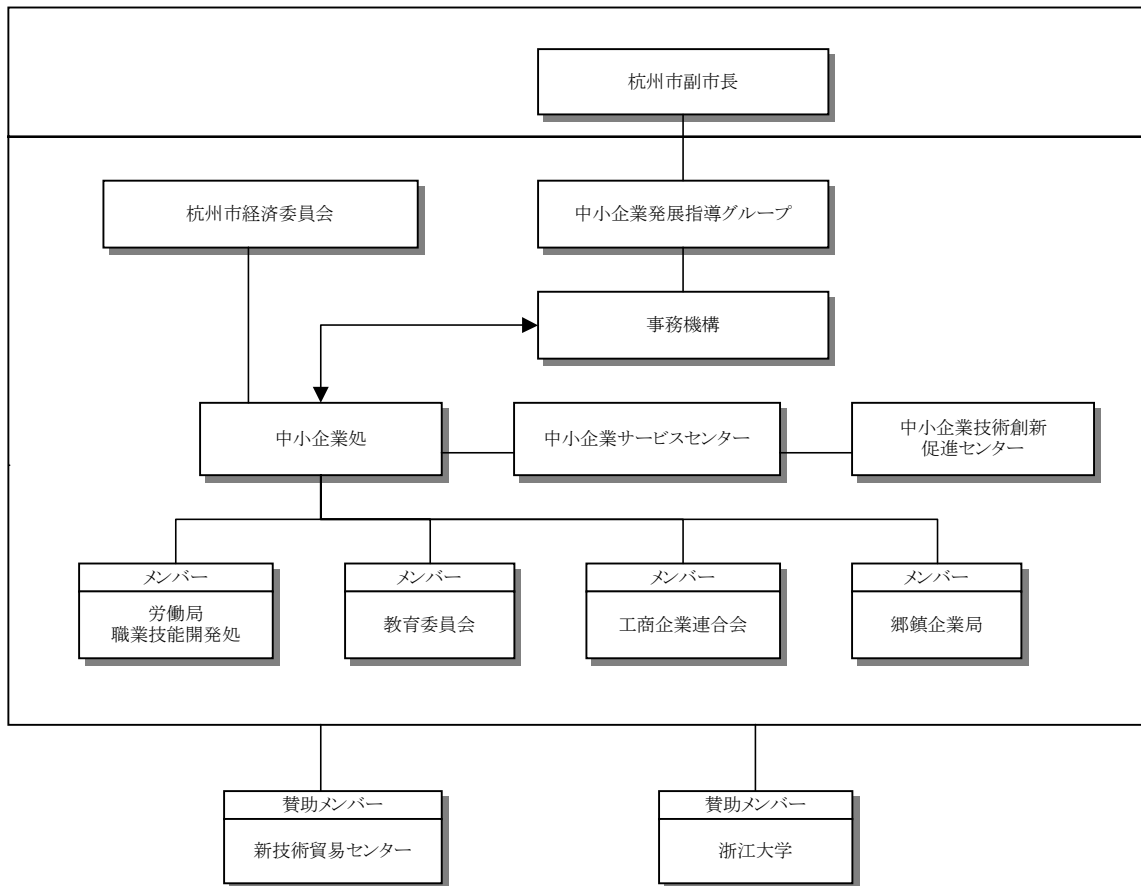


図 5-3- 4 人材育成・関係図

5) 実施スケジュール

可及的速やかに関係機関と調整を行い企画立案して実施に移す。

対象	1年内	2年内	3年内	4年目
経営者	計画	実施	継続	
一般従業員	計画	実施	継続	
技術者	計画		実施	継続

6) 経済便益

殆どの研修科目は外部の講師（大学の先生、国内の民間専門家、外国の専門家）に依存せざるを得ない。一般的に国内講師であれば1日1000元位であろうが、高い水準の研修ではこれ以上の費用を考えなければな

らない。集合研修（一般的講演など）はホテルの広間を借用して実施できるが、技術的研修は無理である。

中小企業の最大の問題が人材にあり、これが解決されれば中小企業の経営は改善され、雇用の拡大・GDPの増大に寄与し、また税金収入が増加する。

7) 実施上の留意事項・問題点

- ・ 中小企業研修は、杭州市全体の経済活性化のための研修と考えられるから、研修を80%以上履修した者について、受講料の二分の一を杭州市の負担とすることが望ましい。
- ・ 研修実施に当たっては、応募者が研修内容のレベルを事前に充分理解し出来るようにして受講生を募集する。

企業の中堅技術者の研修は、技工学校で実施されているが、技術者研修というよりも技能工の再訓練と言った感じがする。これは、研修設備（機器類）と講師陣に問題があるのではなかろうか

5.3.7 中小企業指導員の育成と指導員制度の確立

(1) 提案の背景：

今回、調査で行った52社に対するアンケート調査の結果で、人材の不足を第一にあげている企業が多い。企業の管理者・従業員・技術者の研修により問題を解決することが重要であるが、一方、中小企業は規模の制約から、必要な人材を社内に全て保有することは不可能であり、外部に協力できる人材を保有することが必要になる。今回訪問した企業の経営者の中には、市場経済化に対応して管理技術の近代化が必要なことは理解しており、学問的には、管理技術について知っている人もいる。しかし、現実に自分の企業に適用出来ないでいる。

今回の調査において、軽工業などは、各企業の生産している製品が異なることから、生産技術面について必ずしも十分な指導が出来ないで管理面での指導に終わったものもある。然し、訪問した全ての企業は、調

査団団員が指摘した問題に対して真摯に対応され、それなりの成果をあげることが出来た。

又、中小企業処及び各関連産業の会社の担当者、浙江大学管理部の先生・大学院の学生が参加され企業の診断に参加された。そして、第2次現地調査の終わりに開かれた診断・指導に関連した打合せ会において、今回のような診断が継続されることを希望された。

これらのことから、杭州の中小企業の抱える内部要因の解決のためには、診断・指導が中小企業にとって有意義であることが確認された。

中国でも、その重要性を認めており、国家科学技術委員会が中小企業診断士（中国では師）制度の整備を図りつつある。これが有意義であることは論を待たない。ただ、中小企業診断師の育成には数年を要する。診断・指導の実績が示された杭州において、市として早急に、養成期間が短い（半年）指導員制度を確立することが望ましい。

以上の状況から、中小企業指導員の養成を直ちに着手すべき問題として提案した。

(2) 提案内容：

中小企業に対する診断・指導を行うためには、中小企業指導員による企業の巡回サービスと窓口相談所を設ける。そのためには、指導員の育成が急務となる必要がある。

中小企業指導員は、相談のために来訪した者に対する専門アドバイザーとなれる知識を持たなければならないし、企業を訪問して指導できる知識も持たなければならない。あまりに専門的的な相談に対しては、調査結果を後日知らせれば良いし、場合によっては、専門家を斡旋し、現場指導をしても良い。

巡回サービスは、登録中小企業を定期的に訪問し、技術・生産・経営等について実際の現場を確認しながら改善の指導を行う。

指導員としての研修には、①企業管理研修と②物作り研修からなる。

① 企業管理の指導員：

企業管理指導員として最低学習して置かなければならないものは、財務管理（簿記、財務分析、資金運用表）、在庫管理、進捗管理、品質管理、である。

中小企業指導員の研修期間は6ヶ月とする。研修の半分は実習期間とする。実習指導には実践指導経験のある専門家を充当すべきである。また、研修さえ受講すれば指導員になれるということではなく、実習試験を行って評価すべきである。

杭州市が中小企業指導員として認めた者には、杭州市中小企業指導員の資格を与え、社会的認知をさせることを期待したい。また、指導員としての能力維持向上のために、年2回（1回1日）の専門家による講習会を受けることを義務づける必要がある。指導員は、登録制で原則として政府職員ではない。

中小企業指導員は、当面、財務管理など4科目に絞って研修するが、将来的には、労務管理、資材購買管理、販売管理、生産管理、情報処理の知識習得の分野に拡大させる。

中小企業指導員については、経済的優遇をして業務意欲を高め、一方、指導員の指導によって会計処理を行っている中小企業には、何らかの経済的恩典を与えるべきである。

② 指導員に対する物作り実践研修：

杭州市における指導員研修には、実践的な研修カリキュラムを準備することで有能な指導員育成を行い、中小企業育成効果をあげてほしい。ここで物づくりの実践研修を行うことを提案したい。

一般に、企業経営の支援者・指導員は、デスクワークが中心で実践性に乏しいと考えられている。物づくり企業を支援・指導するには、物づくりを体験した者でなければ相手が納得する指導・支援は出来ない。当杭州市における中小企業の主な業種は、機械、電子、繊維、雑貨であり、これらに共通するのは一般的な生産管理技術以外に、加工技術（物づくり技術）では、設計、切削、プレス、板金、溶接、制御等が共通した基

盤技術であると考えられる。これらに従って中小企業指導員として実習して置くべき加工技術とは、設計、切削、制御、計測である。

有能で、将来大きく成長できる中小企業指導員を育成するためには、6ヶ月間の研修期間内に生産管理に加え、設計、切削、制御、計測の座学・実習を織り込むべきである。

- ・ 設計技術では、今後間違いなく設計の中心手法になるであろう CAD を知っておく必要がある。今日では、実用に耐えられる低価格な CAD、CAM を入手できるし、設計方式もソリッド型で設計ができるものがあり、また、操作性に優れている。しかも、データ・フォーマットは、IJES、DXF で国際的に通用するものであることが必要である。
- ・ 切削は加工技術の原点であり、設計したデータ（電氣的に処理されているデータ）を NC（数値制御）加工機に供給すれば、設計通りの加工品が削り出される。ここで学ぶことは、頭の中で、設計したものを加工する段階で、加工上配慮しなければならない要因が、多々あるということを知ることである。
- ・ 制御は物づくり機械のいたるところで使用されている。電子制御を知るための基礎知識習得に回路研修フレキシブル基盤を利用すれば、（制御のために極めて一般的に利用されている）プログラマブル・コントローラー（日本ではシーケンサー「三菱電機の商品名」と呼ぶことが多い。）で、簡単な自動制御実験をすることができる。端子数の少ないプログラマブル・コントローラーを使用して実験すれば、理解が容易であり、低コストですむ。
- ・ 計測は加工品の評価に欠かせないものである。計測結果を設計部門や前段階工程にフィードバックして工程改善や商品開発が行われるのであり、指導員に求められる重要な技術である。

(3) 実施の費用：

講師費用：

経営管理では、最初の段階では、財務管理（簿記、財務分析、資金運用表）、在庫管理、進捗管理、品質管理の4科目について、座学3ヶ月、

実習 3 ヶ月で、講師は各科目で異なるが、合計は半年研修で 6 人・月が必要である。

次の段階で労務管理、資材購買管理、販売管理、生産管理、情報処理などが同様に実施される。講師は大学の先生を中心として行い、実習には工場で実際に仕事をした人が行う必要がある。物作りの研修には機材が必要である。

中小企業指導員研修所として行うのに必要な機器リストを次に示す。

この設備に幾つかの機器類を付加すれば、固有技術（例えば CAD という特定技術）者研修用として使用できるし、また、公的試験場として依頼試験を受託するのに活用することもできる。

表 5-3-4 指導員のための物づくり実習用機器類

設計研修関係	切削研修関係	制御研修関係	測定研修関係
CAD、CAM(低水準のもの)	簡易NCマシン	回路研修用フレキシブル基盤	マイクロメータ・ノギス・ゲージ類
パソコン(通常のもの)		プログラマブル・コントローラ	万能材料試験機
		オシロスコープ	測定顕微鏡
技術研修所、試験場として付加すべき機器類			
CAD、CAM(中水準)	3軸マシニングセンター	LCRブリッジ	三次元測定機
パソコン(RAM256MB以上)		スペクトラムアナライザ	走査電子顕微鏡
			表面粗さ測定機
			繊維用万能材料試験機

指導員のための実習用機器類概算価格は研修員 10 人とした場合、簡単にとりかかれる低水準の場合 1700 万円、中水準の場合 5600 万円ぐらいと推測される。必要建物面積は最小 1310 m²、余裕をみれば 1700 m²程度が必要となろう。

必要機材・建物の内訳は以下に示す。

実施の効果：

企業にとっては、経営の合理化を通じて利益が向上することであり、市政府にとっては、企業の経済活動が活発になり、結果として納税額も増加する。その観

点から、研修員に対する資格を与えるとともに、融資の際などで指導員を活用するなど積極的に利用をはかることが必要である。

必要機材・建物の内訳

1) 設計・切削研修

設計切削として低水準と中水準を提案する。

(a) CAD CAM NCマシン の組み合わせ (低水準)

CAD (低水準のもの)	頭脳 RAPID 3D ver.5 (榊フォトロン)	10万円
簡易 NCマシン CAM が付きのもの	MODELA MDX-15 (Roland 社)	26万円
パソコン関係	1セット	20万円
研修生10人とすれば	頭脳 RAPID 3D MODELA パソコン	10セット 5台 11セット (講師用を含む)

研修生10人として算出小計

$$10万円 \times 10セット + 26万円 \times 5セット + 20万円 \times 11セット = 450万円$$

(b) CAD CAM NCマシン の組み合わせ (中水準)

CAD (中水準のもの)	Rhinoceros (リアルファクトリー社)	20万円
CAM	1セット	100万円
切削機 (NC加工機)	1台	400万円
切削機関連機器		600万円
パソコン関係	1セット	20万円

研修生10人として算出小計

$$20万円 \times 10セット + 100万円 + 400万円 + 20万円 \times 11セット + 600万円 = 1520万円$$

2) 制御研修

回路研修用フレキシブル基盤	1式	50万円
---------------	----	------

プログラマブルコントローラ	小型なもの1台（端子数50程度）	10万円
オシロスコープ	1セット	50万円

研修生10人として算出小計

$$(50万円 + 10万円 + 50万円) \times 11 = 1210万円$$

3) 測定研修

測定研修については二つのケースが考えられる。

(a)

万能材料試験機	1台	2000万円
測定顕微鏡	1台	400万円
万能材料試験機の試験片作成のため、フライス盤、シャーリングが必要となる。		
フライス盤		350万円
シャーリング		150万円
小計		2900万円

(b)

万能材料試験機や測定顕微鏡は高額であるので、実習機器をノギス、マイクロメーター、ダイヤルゲージ、シックネスゲージ類に置き換えて考えてみる。

ノギス	1台	0.5万円
マイクロメーター	1台	0.8万円
ダイヤルゲージ	1台	1万円
シックネスゲージ類	1式	1万円

研修生10人として算出小計（講師用を含む）

$$(0.5万円 + 0.8万円 + 1万円 + 1万円) \times 11 = 36.3万円$$

研修建物面積（概算）：

公設試験場としての機能を持たない、純粋な指導員研修施設として検討してみた。

座学室	100 m ²
会議室	200 m ²

パソコン室	200 m ²
制御実習室	200 m ² (実習機材を保管する収納庫を含む。)
計測実習室	100 m ² (万能材料試験機、測定顕微鏡の設置も可)
事務室	100 m ²
更衣室	50 m ²
倉庫	100 m ²
休憩室	100 m ²
<u>その他トイレ通路等</u>	<u>160 m²</u>
計	<u>1310 m²</u>

本格的NC加工機設置の場合は、汎用旋盤フライス盤、ボール盤、鋸盤の設置が必要であるので400 m²が必要である。

(まとめ)

実現度の高い組み合わせを述べると

実習用機器類

MODELA を使い(450 万円)、制御研修 11 セット(1210 万円)、計測研修は、万能試験機は高額なので、ノギス、マイクロメーター、ダイヤルゲージ、シックネスゲージ類(36.3 万円)を使用するとすれば、1696.3 万円。

しかし、将来のことを考えれば、1520 万円(中水準 CAD、CAM、NC マシン研修)、1210 万円(制御研修)、2900 万円(万能材料試験機等研修)、合計 5610 万円の投資を行いたい。

建物のべ面積は、最小限の計画であれば 1310 m²であるが、今後の事を考えれば 1710 m²としたい。

(4) 中小企業指導制度

中小企業指導員は相談のために来訪したものに対するアドバイザーと巡回指導がある。これらを有効に活用するための実効計画が必要である。一つの試案を示す。

指導員制度推進に向けての実行計画試案

本制度を実行するためには、①実行準備委員会設置と企業への指導目標の設定、②指導員資格制度設立、③指導員利用に関するシステムの検討、④協賛企業リストアップ、⑤需要予測と具体的サービス内容の策定、⑥実行計画案の策定と運営組織・体制整備、⑦サービス対価及び運営費用積算、⑧運営予算の確保、⑨指導員養成、⑩指導の開始、評価プログラム作成。

実行準備委員会設置と指導目標の設定

実行準備委員会：

事務局：杭州市経済委員会 中小企業処を事務局

理事長：市政府代表

理事：中小企業処1，労働局1，教育局1，工商連合会1，

技術創新促進センター1， 中小企業サービスセンター1

5.3.8 中小企業経営に関する調査及び経営指標・原価指標の作成

(1) 背景・事由

企業経営に当たっては、自社が同業の他社に比べてどのような位置付けにあるのか、経営上の優位性、弱点を知ることは、企業が経営戦略を立てる上で極めて重要である。

一方、中小企業の経営実態の把握は、行政側にとっても、中小企業施策の企画・立案や中小企業の指導・管理の上からも欠かせないが、現在、規模以下の企業の経営実態は把握できていない。

(2) 目的

- 1) 中小企業の経営実態を計数によって把握し、これに基づいて業種別・規模別の経営指標・原価指標を求め、中小企業の経営資源の確保を支援する。

- 2) 中小企業の経営実態の把握による適切な中小企業施策の企画・立案への活用。
- (3) 成果
- 1) 中小企業自身の経営改善・経営計画の指針となり、企業の自己努力による企業構造の改善に役立つ。
 - 2) 企業の指導や診断の際の指導指針として、また融資やリース等の支援を行う場合、企業の評価の基準として活用できる。
 - 3) 中小企業施策の企画・立案に際し、基礎資料として活用できる。
- (4) 内容（日本の経験を参照）
- 1) 市の主要工業の経営実態を調査する。
 - 2) 市の主要工業の内、少なくとも重点育成工業について、業種別・規模別に B/S 等の諸比率を取りまとめた経営指標と、製造原価の費目ごとの構成比率を取りまとめた製造原価指標を作成し、定期的に発行する。
- (5) 主たる実施機関
- 中小企業処・中小企業サービスセンター
- (6) 実施スケジュール
- 早期に実施が必要かつ可能。（但し、毎年定期的に継続して実施する必要がある。）
- 手順： ①調査票の作成・郵送 ②担当者による調査票の回収 ③集計分析 ④経営指標・原価指標の作成
- (7) 経済便益
- 調査表作成や、集計費用がかかるが比較的小額で実施可能である。
- (8) 留意点・問題点
- 1) 正確なデータが得られるか。調査に当たって、工商行政管理局または工商業連合会を通じて正確なデータを得ること。

- 2) 業種別・規模別にある程度まとまったロットのデータが必要である。

日本の経験

日本では、中小企業庁が都道府県の協力を得て、毎年 建設・製造・販売（卸売・小売・飲食）運輸・通信・不動産・サービスの各業種について経営指標・原価指標作成のための調査を実施している。

製造業については、中小企業の 141 業種について調査し、経営指標については、データを業種別・規模別（1～20 人、21～50 人、51～100 人、100 人以上）に区分して各種比率を取りまとめている。また、原価指標については、業種ごとに、製造原価（直接費 5 項目・間接費 10 項目）、販売・管理費（販売費 8 項目・管理費 9 項目）について 1 企業平均原価額、総原価の構成比率等を取りまとめている。

5.3.9 技術開発のための施設整備

(1) 目標の背景と目的

杭州には伝統的産業として機械電子、繊維、食品、雑貨産業があり工業の集積地の形態をなしている。しかも、高技術産業開発区の整備が進み、地域産業のハイテク化が進展している。しかし、一般的にハイテク産業といえどもハード（部品、機器類）に関しては、いわゆる伝統的産業の物づくり技術に依存せざるを得ない有様であり、実践的加工技術のものから理論的解明の必要なものまでであろう。中小企業の場合、多くは実践的加工上での悩みの解決を必要としているが、問題把握のための機器類が整備されておらず、問題解決のベースとなる情報（データ）を得ることが容易ではない。問題解決のための重要な情報は、物性の基礎的データである。しかし、物づくり中小企業の大部分が、測長機といえば、ノギスとマイクロメーターだけである。これでは、加工に関して問題点摘出・解析のためのデータ収集には限界があり、しかも問題点把握の困難なケースが多すぎ、技術改善に進める段階ではないように思われる。また、加工上、重要な問題である材料物性の試験機器類の設置されている中小企業は、殆どないといった状態である。加工する材料の特性を把握しないで物づくりをすることは、ある意味で不良品づくりを容認

しての物づくりである。このような状態では、加工機器が悪いのか加工方法が悪いのか材料が悪いのか、的確に問題点の発生原因を把握することすらできないし、問題点除去のための処置をとることはできない。

技術には、精度、生産性、機能、デザイン、安全性等、多くの評価要因があるが、杭州市における物づくり企業において特に問題になっている技術は、製品精度の問題である。

(2) 具体的対策

1) プロジェクト実施による効果

- ・ 材料試験、部品試験、製品機能試験の実施により中小企業が自ら問題解決の糸口を掴むことができ、技術的問題解決は製品の品質向上、生産性を向上させる。
- ・ 施設利用者は、施設に配置されている技術者から技術開発について支援を受けることができ、また、新技術情報も得られる。
- ・ 企業で設置導入を計画している機器、導入しているが充分活用できていない機器の操作指導を施設の技術者から受けることができる。

2) プロジェクトの内容

- ・ 伝統的産業技術に関わっている機械（金型を含む）・電子・電気企業、軽工業を対象とする試験・研究開発施設を設置する。（ただし電子回路技術は除く。）
- ・ 試験・研究開発施設では材料試験試験、製品機能試験、加工技術開発を行う。
- ・ 共同試験・研究開発施設の中にインキュベーション室を設ける。インキュベーション室収入によって施設運営の安定を計る。

① 施設整備

中小企業者が出資し、金属関連試験機器及び加工機器の整備と、測定試験機器類の操作要員の配置を行う。施設整備については、杭州市が全面的に補助金をもって支援する。

② 利用者

施設利用者は出資者及び、それ以外の企業にも利用させる。また、

インキュベーター室には、当試験・研究開発施設の試験施設及び研究開発内容と関係する企業を入室させ育雛する。

③ 設置機器

設置機器は、機械部品・製品、電気部品・製品企業、各種金型企業のための共同施設であるから、これに関わる設備機器については、概ね下記の通りである。

(測定・試験機)

三次元測定機、引っ張り試験器、摩擦試験器、形状測定機、表面粗さ計、摩擦計、読み取り顕微鏡、走査電子顕微鏡、歯車測定機、レーザー式デジタイザー、環境試験機（振動、耐熱）

(設計設備)

CAD、CAM、流動解析シミュレーションソフト、構造解析シミュレーションソフト

(加工実験機器)

3軸 NC マシニングセンター（中型と小型）及び試験材料作用、機器の保全・保守用の汎用機（旋盤、フライス盤、鋸盤等）

④ 施設整備のための資金

共同試験・研究開発施設整備は、設置趣旨に賛同する企業、賛同する個人、杭州市政府の出資した株式会社が行う。ただし、市政府は総出資額の三分の一以下とする。

⑤ 要員計画

組織は社長、副社長（1名）、総務部、試験研究部とする。総務部には経理（副社長兼務）、労務と庶務（1名）、営業（1名社長兼務）の担当者をおく。試験研究部は試験・開発関係4名、CAD、CAM関係2名、加工機器関係2名とし、企業創設時の総人員は社長以下11名とする。

⑥ 経営計画

事業計画作成においては、年次別収支—資金運用計画が一覧で分かるような表を作成し綿密な検討を行う。特に資金運用計画には設備投資計画を織り込むことを忘れてはならない。（例示 事業収支—資金運用表を参照）

補助金を期待しなければ運用は困難と考えられるので、市政府は、

これら施設に関わるルールを条例的なもので定めておかねばならない。

3) 主たる実施機関

杭州市（経済委員会）、金属加工に関連する機械（金型を含む）・電子・電気企業、軽工業を行っている中小企業の有志とする。

4) 実施スケジュール

出資者のとりまとめ、設置機器類、要員計画、運営方法の検討 1年
 施設整備・機器設置 3年

事業内容 \ 実施時期	初年度	二年度	三年度
設立準備・企業体創設	→		
運営・設置機器の検討	→	→	
施設整備		→	→

表 5-3-5 試験・技術開発支援施設整備スケジュール

5) 経済利便

- ・ 中小企業の品質向上、技術改善・開発が進展し、受注の増大、販路の拡大が進み中小企業の経営改善される。
- ・ 協力企業を必要とする大手企業、外資企業の進出を容易にする受け皿の整備に繋がる。

6) 実施上の留意事項・問題点

- ・ 永続して運営ができるよう運営費の捻出をどのように行いうか充分検討する必要がある。
- ・ 出資企業を取りまとめるリーダーシップが必要であるし、出資者メリットがあるように運営を考えなければならない。
- ・ 樹脂の射出成形の試験研究に関する射出成形機、流動解析ソフト、及び薄板プレス金型の試験研究に関するプレス機、構造解析ソフト等の設置については、設置のレイアウトは検討しておくが、設置は運営実態に合わせて行う。

表 5-3- 6 事業収支—資金運用表（例示）

収支計算		初年度	2年度	3年度
収入	依頼試験			
	試験機器使用料			
	依頼加工試験			
	実験用加工機使用料			
	インキュベーター室使用料			
	技術指導料			
	その他			
	(合計A)			
支出	試験研究員人件費			
	管理部門人件費			
	試験研究材料費			
	試験研究用消耗品費			
	電気・ガス・水道費			
	事務用品費			
	通信費			
	試験器・加工機等補修費			
	建物維持費(補修費)			
	コンピュータソフト保守費			
	販売促進費			
	減価償却費			
	雑費			
	(合計B)			
経常利益	(A-B)			
特別収益(補助金等)				
特別損失				
税金				
税引後損益	(C)			

収支計算		初年度	2年度	3年度
収入	前記繰越金			
	税引後損益(C)			
	減価償却費			
	(合計D)			
支出	建物投資額			
	機械・機器類投資額			
	コンピュータソフト類投資額			
	その他・資産勘定投資			
	返済金			
(合計E)				
資金過不足	(D-C)			
資金調達	資本金			
	借入金			
	(合計E)			
次期繰越金	(D-E+C)			

5.3.10 産地診断

(1) 地域産業振興のための産地診断（分水鎮のボールペン工場群を参考にして）

1) 地域産業活性化の必要性：

浙江省の特徴の一つとして温州モデルともいえる地域産業の発展がある。今回調査した分水鎮には 365 社のボールペン製造関連企業が存在している。その他にも、洋服のボタン、化学繊維、工具、皮製品、ウールのセーター、低圧電気部品、シータケなどの加工工場がある。これらは、最初、路上販売から発達し、大きな集団となり卸市場（4347 市場）を形成している。今まで、政府の支援はなく自己の力で伸びてきた。ただ、ここに来て、これら産業のなかには曲がり角にきているものがある。分水鎮は過去 20 年間、あと染め生地生産地として隆盛を誇ったこともあるが、経済環境の変化に耐えられず、現在は、縫製企業、カーテン用白生地織物製造企業がわずかにあるだけである。衰退の理由の多くは市場への対応の遅れで、新しい対応（製品開発、生産技術の向上など）が求められている。これら地域に集約している特定企業群に対して有効な政策を講じ、地域産業を活性化させることは、杭州市経済の発展に大きく寄与するものと考えられる。

2) 地域集約型中小企業向け政策

- ① 産地診断手法を用いて、産地経済活動の実態を総合的に調査し、その特色と問題点を把握し、経済環境の構造的変動に対応して、産地の今後進むべき方向を明らかにするとともに、産地集団企業の経営合理化、技術の向上に必要な事項を明らかにする。なお、産地診断で改善を指摘された事項の実施に関しては、財政支援等の措置を講じることとする必要がある（日本ではかかる場合に公的な高度化診断と事業採算見込みのある場合の金融として高度化融資の道が開かれている）。
- ② 診断には次の可能性を含める。
 - ・ 産地内企業の工程間・水平分業による事業活動の効率化の促進。
 - ・ 事業者間の交流による技術の高度化の促進。

- ・ 新製品開発のための共同研究、共同検査室・検査機器の整備、情報収集及び提供、原材料の共同購入、製品の共同保管、共同宣伝・協同販売、共同金融、従業員の福利施設等、各種の共同事業のうち、産地として効果的な共同事業の検討を進め、無駄な投資の抑制と事業の共同化により経営の近代化を指導する。
- ・ 上記目的の為に、協同組合など組織化も有効である。この為の法制度の検討も必要である（日本の中小企業共同組合。）

3) 産地診断の内容：

- ① 産地診断は産地としてのあるべき姿を明確にすることができ、その実現のための対応策の実施により産地としての特徴を発揮することができる。特に、顕在化されていなかった問題について、産地として再認識でき、新たな産地振興の道が開ける。例えば分業化、立地的集約化、共同化、ブランド化、技術水準の向上などの策が考えられる。
- ② 産地診断実施の内容：産地診断では、産地内企業のアンケート調査、訪問調査、経営者意見交換会、先進地視察を実施する。戸別企業訪問調査（個別診断）及び総合的取りまとめは、外部コンサルタントを招聘して実施する。
- ③ 主たる実施機関、関連機関：杭州市中小企業支援担当機関が中心になり、産地所在の工業支援担当機関に協力を依頼する。
- ④ 実施スケジュール：調査票設計・配布・回収などの予備調査は、3ヶ月間必要。現地にある多数の企業の訪問を行っての現地診断3ヶ月。診断実施期間中の企業群との対話及び報告取りまとめるための企業群との対話3ヶ月。最終報告書のとりまとめに要する期間3ヶ月、合計1年間かけて産地診断を実施する。
- ⑤ 産地診断のコストと経済便益：産地診断実施には、経営財務担当者、生産技術・管理担当者、総括者の3人が最低必要であり、都度、固有技術者の参加を考えなければならない。従って、産地診断の費用は3（人）×12月＝36（人月）分の人件費が最低必要である。
この産地診断により、4)に示した地分域型集約型中小企業向けの政策が確立でき、その振興が図れる。

⑥ 実施上の留意事項・問題点：

- ・産地診断は地元企業の協力がなければ実施しても成果は期待できない。産地診断実施前に、幾つかの個別診断を実施し診断効果のPRをする。
- ・産地診断は市政府の産地の管理を強化するためでなく、産地の企業の自主的努力目標を作成することであることを周知させる必要がある。
- ・（日本における産地診断、業界診断、集団化診断（これらを集団診断という）を概括して言えることは、これら診断を契機に、業界が集団の責任において融資を受けるために、政府が推奨している共同事業および共同施設設置事業を行うことが多い）

4) 桐廬県分水鎮ボールペン製造への産地診断の適用

今回の企業診断・指導を実施した企業の中に、分水鎮ボールペン工場が含まれており、ボールペン企業群のことが判明した。そして、各企業の合理化とともに、企業群としての対応の重要性が認識された。その為に、調査対象企業以外の数社に対してアンケート調査と企業訪問を行った。又同地区政府の要請で特別に分水鎮でセミナーを開催した。そのセミナーには中小企業処の職員も参加した。以上の通り、分水鎮はボールペン企業群の近代化に積極的である。従って、分水鎮ボールペン企業群の産地診断を行い、問題点と対応策を明らかにし、杭州市政府としての共同組合の育成を含む支援策をたてることが望ましい。

① 桐廬県分水鎮ボールペン製造の現状

現在、365 軒、従業員 11,000 人がボールペンの製造に係っており、分水鎮は「製筆の源」と呼ばれている。経営規模を拡大したところもあるが、家内工業の小規模企業が多い。下記の表に示す様に、生産高も拡大し、輸出量も多い。

表 5-3- 7 分水鎮ボールペン工場群の実績

	総生産高	うち輸出額	(業界の納税額)
1998 年	2.65 億元	2,700 万元	2,500 万元
1999 年	3.52 億元	5,100 万元	3,560 万元
2000 年	5.6 億元	1 億元以上	5,000 万元

(2000 年売上高)6.8 億元 生産高 20 億本、輸出比率 20%

出所:

ボールペン業界では 1998 年 4 月桐盧県製筆協会が会員企業の親睦、情報交換、業界内の秩序維持、競争力強化を目的として設立されている。協会は組合員の経営レベルアップのみならず、上部団体の中国製筆協会や他地域の上海製筆研究センター、温州市製筆業界などと情報交換を行い、桐盧県ボールペン業界のイメージアップも図っている。

(軽工業診断チームのカウンターパートから聴取したところでは現在、中国では日本の中小企業協同組合のような制度もなく、根拠法も存在しないとのことである)。分水鎮では、工業団地を作り、中規模クラス以上の業者の誘致を行い、技術経営のレベルアップを図り、販売センターを作り、卸業者を誘致して販路を広げるなどの対策も進行中である。浙江大学と協同で分水製筆技術研究開発センターを作る構想も立てられている。

② 問題点

- 2-1) 企業経営管理の問題点としては、a) 規模が 10 名程度以下になると管理能力不足が目立つ、b) 技術開発能力が低く、経営者の意識も低い、c) 新製品や改良のまねをしてお互い足の引っ張り合いをする。また政府の知的所有権保護政策も不十分である。
- 2-2) 製品の問題点としては、a) ボールペンの先端のたまが使用中に脱落する、b) 接続部からの液漏れ、c) デザインが古いなどが挙げられている。
- 2-3) 経営環境としては、中規模以上の 13 社のボールペン製造会社からの書面による簡易アンケートによれば、
- a) 現在直面している経営課題の内、資金・財務面では「設備資金、運転資金が必要であるが、適当な融資元が見つからない」という

ものが第1位（4社）であり、第2位の「市場価格が安いので利益が出ない」を引き離している（2社）。つまり、「資金調達」が「採算性」よりも重要である。

- b) 一方、「貴社の将来の目標・計画」に対する回答（複数回答可）では回答が多い順から①品質向上、②生産性向上、③新製品開発、④市場拡大と事業拡大、⑤設備投資、⑥労働環境対策が挙げられている。具体的には試験検査設備の充実、近代的な設備の導入などの各種設備資金の他、運転資金を含め資金需要が地域活性化のカギとなりそうである。

③ 桐廬県分水鎮ボールペン製造の場合の税金とコスト比較

桐廬県分水鎮ボールペン製造の場合、従業員 11,000 人がボールペン製造に従事しており、2000 年の総生産高 5.6 億元、輸出 1 億元、納税額 5,000 万元に達している。産地診断コストは 3 人 x 12 月 = 36 人月で、月 20,000 元の専門家を雇用すると 72 万元であり、現在の納税額の 1.5% である。この経費により、設備投資に必要な融資などが生じるであろうが、潤沢な杭州市資金は健全な融資を求めているところであり、その融資のための審査材料にもなり、資金調達の困難に直面している企業にプラスになる。

産地診断が実施されない場合→設備内容不明・資金需要がはかれず→制度融資（高度化融資）予算化できず→融資が受けられず→既存設備での生産継続→上記 2-2)で指摘された製品課題が解決できず→市場競争力が低下→売上減少→税収（増徴税：売上の 15%）減少となる。

④ 産地診断手法

4-1) 診断の対象

同一業種に属する事業を営む者が集中して存在している地域（産地）において、当該事業及びこれに関連する事業を営む者の集団

4-2) 診断の方法

当該産地の業種に係る一般動向等の資料収集とその分析を行い、産地集団としての総合的観察と問題点把握のための基本調査、更にこ

れを補完し具体的実証的に分析考察するための現場診断により行う基本調査は、予め産地集団の構造と特性、問題点とその原因の把握検討を行う。

- a) 産地の存立基盤と現勢を把握するために、産地の特性、企業数、生産、流通等の推移と構造的変化、労働力需給、製品、材料の需要見通し。
- b) 個別企業の経営形態、設備、技術水準、資材購入関係、製品の販売流通関係、財務状況、原価構成、資金関係、収支状況、労務状況。
- c) 更に当該産地製品の流通機構と販売地域における購買動向。必要に応じ他産地や海外の動向の把握検討現場診断では、基本調査で明らかにされた産地の現勢、特性、問題点とその原因を究明し、産地集団としての将来の方向を導き出すため、立地条件の変化、産地構成企業の経営実態について、実証的に分析考察を行う 現場診断の対象企業は業種、業態、企業規模、製品、取引関係等の諸条件を考慮して選定し、調査の実施に当たっては、産地経営体としての地位及び適応性等について、調査する。

4-3) 分析・評価

次の事項について分析評価し、必要な勧告をする。

- a) 産地の沿革と全国的、地域的に見た産地の現勢、特性及び問題点、経済環境条件と将来の方向
- b) 産地全般の産業構造、生産、流通、労働力、市場等の構造と特性ならびに産地構成企業の経営実態と管理水準を分析し、産業集団としての発展要因、阻害要因とその背景を明らかにする
- c) ①及び②より総合判断した産地活動全般の改善事項及び近代化目標の設定
- d) 産地構成企業の経営の近代化、技術の向上、製品の高度化、設備等に関する改善事項

5.2	中小企業振興政策作成.....	1
5.2.1	中小企業振興基本政策.....	2
5.2.2	国際競争力強化が必要な中小企業.....	6
5.2.3	高技術型中小企業向け対策.....	9
5.2.4	地域集約型中小企業向け政策.....	11
5.2.5	部品産業型中小企業.....	13
5.2.6	初級産品加工型中小企業向け政策.....	15
5.2.7	特定産業分野中小企業向け政策.....	17
表 5-2-1	中小企業振興政策と振興分野.....	1