

国際協力事業団
中華人民共和国国家経済貿易委員会
瀋陽市経済貿易委員会

中国モデル都市
(瀋陽市)
中小企業振興計画調査
最終報告書 要約

平成13年12月

財団法人 素形材センター
ユニコインターナショナル株式会社
富士テクノサーベイ株式会社

目 次

序論	1
1. 調査背景と経緯	1
2. 調査目的	1
3. 調査範囲	2
4. 調査内容	2
5. 調査の留意点	4
6. 調査方法	6
7. 調査結果の概要	9
8. 全体調査工程	13
9. 要約の構成	15
第1章 瀋陽市中小企業の現状	16
1.1. 中小企業の現状	16
1.2. 中小企業阻害要因に関するアンケート結果	16
1.3. 診断結果による分析	23
1.4. 総合評価	24
第2章 中小企業振興のマスタープランとアクションプラン	28
2.1. マスタープランの策定	28
2.2. マスタープラン	33
2.2.1. 中小企業振興基本方針の提言	33
2.2.2. 中小企業振興の重点産業政策方針の提言	34
2.2.3. マスタープラン、アクションプラン実施にあたる財政支援	35
2.3. アクションプラン	67
第3章 パイロットプロジェクト	81
3.1. 情報ネットワーク	81
3.2. パートナリシップ活動	88
3.2.1. パートナリシップ活動の内容	88
3.2.2. 仲介機関の指導・育成	93
3.2.3. 成果内容	95
3.3. キャッシュフロー経営支援システムの構築と運営	101
3.3.1. 背景と目的	101
3.3.2. コンテンツの概要	102
3.3.3. 新しいアプローチの提供	103
3.3.4. 軽くて、ダウンロードのしやすいホームページ	105

3.3.5. 普及推進ネットワーク	105
3.3.6. 今後の課題	107
3.3.7. 評価	108
3.3.8. 今後の展開	110
結言	112

関連資料

1. 瀋陽市の統計データ	関連資料- 1
2. 瀋陽中小企業の訪問調査結果	関連資料- 9
3. パイロットプロジェクトのPDM	関連資料-13
4. 瀋陽市の情報ネットワーク	関連資料-17

目次

図 1	中小企業振興調査のフレームワーク	3
図 2	調査のプロセス	7
図 3	企業診断ベースの調査とマトリックス業務概念図	8
図 4	調査全体作業計画	14
図 5	要約の構成	15
図 6	アンケート調査回答集計（総合）	17
図 7	アンケート調査回答集計（テーマ別）	22
図 8	経営総合力	23
図 9	生き残れる企業の所有形態	23
図 10	消滅の危機にある企業の重要課題	23
図 11	工業生産成長率	26
図 12	瀋陽市の外国貿易額	26
図 13	瀋陽市の新規契約外資額	26
図 14	新規外資額（実際利用額）	27
図 15	マスタープラン策定のプロセス	29
図 16	瀋陽市中小企業支援体系	38
図 17	瀋陽市の中小企業支援モデルの提言	42
図 18	中小企業支援体系図	43
図 19	日中パートナーシップ活動の概要	45
図 20	技術集積モデル	51
図 21	優良企業育成支援のシステム	59
図 22	国有企業改革スキームのイメージ図	65
図 23	国有企業再生支援投資基金の枠組み（イメージ図）	67
図 24	瀋陽市経貿委情報ネットワーク構想図	82
図 25	パイロットプロジェクト概念図	83
図 26	パートナーシップの工程	89
図 27	パートナーシップニーズ	97
図 28	日本企業の中国における合弁・企業設立プロセス	99
図 29	キャッシュフロー経営支援システム普及促進ボランティアネットワーク	106
図 30	政策提言とパイロットプロジェクトの関係	109
図 31	調査の流れ（企業診断→パイロットプロジェクト）	109
図 32	日中中小企業のインターネットによるアクセス	111
図 33	瀋陽市信用保証センターを中心にした優良中小企業育成	116

表目次

表 1	調査訪問先一覧表	10
表 2	企業訪問実績一覧	11
表 3	モデル企業一覧	12
表 4	パイロットプロジェクト調査工程	12
表 5	瀋陽市中小企業の SWOT 分析	25
表 6	マスタープラン構成一覧表	30
表 7	負債率と債務免除額の関係	66
表 8	アクションプラン一覧表	68
表 9	ホームページ掲載項目	85
表 10	日本の各種ネットワークへのリンク	86
表 11	検索性分類メニュー	88
表 12	具体的データの分類	96
表 13	業種別要求	96
表 14	マスタープランと中国・中小企業政策意見対比表	117

序論

序論

1. 調査背景と経緯

- (1) 中国は、国有企業の経営不振から国有企業改革とともに中小企業を自由化する政策をとり、その経済発展の重要な役割に着目し、1998年、中国国家経済貿易委員会（以下略して経済貿易委員会を経貿委と称する）内に中小企業司を設置して、中小企業振興策を推進することとなった。
- (2) 1998年11月、日中首脳会談において同国の中小企業振興にかかる協力を日本側が表明し、具体的に日本側各機関（JICA、JETRO、AOTS、日中経済協会、中小企業総合事業団等）による中小企業振興協力（中国・中小企業支援5カ年計画）が展開されることとなった。
- (3) かかる背景の下、国家経貿委中小企業司は、我が国に対し、中国国内の代表的・特徴的な都市を複数選択し、モデル都市毎に中小企業調査を行い、各都市に対する中小企業振興策を提言することを目的とする開発調査を要請してきた。本件について1999年にプロジェクト形成基礎調査を実施し、調査の基本的な枠組みに関して中国側と協議した結果、1年あたり2都市、2年間の協力で計4都市を対象とすることが合意され、初年度のモデル都市として遼寧省瀋陽市半官半民浙江省杭州市が選定された。これを受け、2000年6月、各都市に予備調査団が派遣され、中国側と調査実施に関する協議を行った。その結果、2000年7月11日に合意された実施細則および協議議事録に基づき調査を実施することとなった。

2. 調査目的

本調査は中小企業振興への取り組みを開始した中国に対し、中国国内の代表的、特徴的な都市として遼寧省瀋陽市、浙江省杭州市を調査対象とし、各都市に対する中小企業振興計画を策定し、中国における中小企業のモデルとすることを目的とする。

調査においては各都市の中小企業振興策を提言すると共に、計画提言にとどまらず、提言の実現を支援するために具体的な協力活動を行うこととする。そのためモデル企業診断・指導とパイロットプロジェクト実施により提言事項を民間企業に実践的に適用してその有効性を実証する。また調査を通し、施策担当者、関係支援機関、中小企業への知識・技術移転を行い、中小企業発展に関する関係者の能力向上を支援する。

3. 調査範囲

(1) 対象とする中小企業

対象とする中小企業は製造業とし、企業規模は中国の中小企業の定義¹に基づいた中小企業とする。また所有形態は国有、集団所有、私有等の全所有形態を対象とする。

主な調査対象業種は、中国側の要望によって次の通りである。

- 一般機械産業
- 自動車部品産業
- 電子・情報産業
- 環境保護産業

(2) 調査対象地域

中国遼寧省瀋陽市、北京市

(その他投資基金情報収集のため上海市、深圳市も含む)

4. 調査内容

調査範囲は 2000 年 7 月 11 日 JICA と中国側で調印された調査実施細則と協議議事録に記載された内容に従う。

(1) 調査のフレームワーク

中小企業振興調査フレームワークを図 1 に 3 階層に分けて示す。第 1 階層は企業調査で企業の直接訪問調査によって行う。

第 2 階層は政策・施策に係る調査で図に示すような個別課題についての支援組織・システム、政府の中小企業政策、産業政策の調査である。

第 3 階層はマクロ政策・制度の調査に属し、本調査の直接対象にはならないが、調査の課程で十分な考慮を払う必要のある分野である。

¹ 未だ公式に決定された定義はない。以下は参考に記す。

・ 1998 年分類基準（工業）「特大」「大一」「大二」「中一」「中二」「小」分類基準は生産能力と固定資産元値が工業分野 150 種類に適用

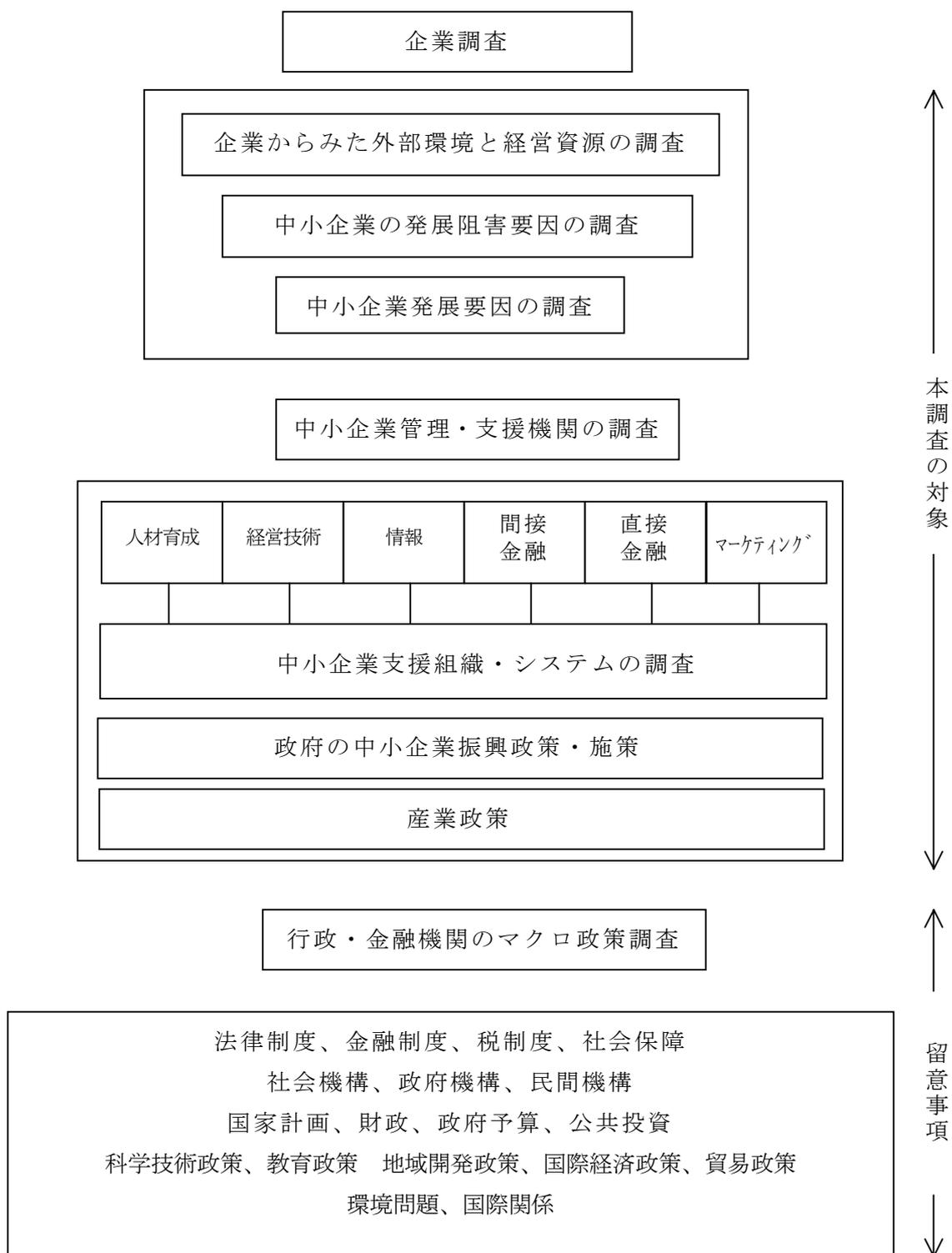


図 1 中小企業振興調査のフレームワーク

(2) 主要調査内容

- 1) 日本の中小企業振興策の取りまとめ
- 2) 中小企業の現状調査
ローカルコンサルタントを活用し 100 社の訪問調査を実施
- 3) モデル企業 10 社の企業診断・指導
 - 概要把握
 - ソリューション
 - 効果確認
- 4) 中小企業振興策の現状調査
 - 国家レベルの中小企業振興策
 - 瀋陽市の中小企業振興策
調査にあたり情報収集・分析能力の高い調査補助員を活用し提言を求める
- 5) パイロットプロジェクトの実施
- 6) 中小企業振興計画（案）の策定
- 7) カウンターパートの本邦研修の実施
- 8) ワークショップの実施

5. 調査の留意点

(1) 中国の国情に即した政策・施策提言

瀋陽市の工業は、中国の中でも従来大型国有企業が支配的であったため、現在急速に進行する市場経済移行と国有企業の民営化の過程で複雑な問題を抱えている。例えば中小企業振興のための財政も不足している。調査にあたってはこのような現地の事情を十分理解するように努めた。したがって日本における中小企業振興の経験をベースに指導に当たったが、日本の制度をそのまま推奨するという方針はとらなかった。

(2) 中国側への技術移転を重視した調査

本調査の成果と調査終了後の持続性を確実なものとするため中国側への技術移転を重視した。対象は行政の担当者と診断調査、パイロットプロジェクトに参画し委託業務を依頼した現地コンサルタント会社ならびに中小企業者であり、調査の課程における OJT のほかワークショップ、カウンターパートの本邦研修等によって実施した。

瀋陽市政府は大幅な人員削減による行政の簡素化を徹底しており、技術移転の対象は可能な限り公益法人と民間セクター重点をおくように心がけた。

(3) パートナーシップ活動²

パートナーシップ活動は瀋陽市政府の強い要請によって、これを取り上げたが、次のような意義をもつ。

- 中国側の経済発展に直接的な成果を生み出す
- 支援国であるわが国の中国への投資環境を整備し、ビジネスを間接的に支援する

パイロットプロジェクトは「中小企業向けネットワークサービス」を取り上げ、瀋陽市に恒久的な情報ネットワークを提供することにより、中小企業のパートナーシップ活動を活性化することを目的とした。またパートナーシップ活動の仲介役を果たすための瀋陽市中小企業サービスセンターの育成を重視した。

(4) 産業政策の視点を重視

瀋陽市においては国有企業のリストラは大きな課題であり、その改革の担い手として中小企業の役割は期待が大きい。このためには同市における中小企業の位置づけを明確にするため、調査対象4産業セクターの、産業構造、政府の将来ビジョン、産業政策を踏まえた調査が必要であった。

瀋陽市は中小企業振興を市の工業振興と結びつけたいと考えており、市の重要産業である自動車、機械加工セクター等において、中小企業はサポーター・インダストリーとして位置づけられ、国有企業等を含む大型企業の下請けとして、正しい部品供給を行い、これらの産業を振興させる支援となることが期待されている。

しかしながら、中小企業を単にサポーター・インダストリーとして振興するだけではなく、中小企業は、自動車部品、環境保護、情報産業などでむしろリーディング・インダストリーとして発展する要素もあることから、これらを含め総合的振興策を検討する必要がある。

(5) ハイテク技術の産業化を重視

調査の中盤を迎えた2001年2月、瀋陽市経貿委は中小企業振興施策として「瀋陽市企業技術革新サービスセンター」を設置し、科学技術資源の最適化配置、技術革新サービス、科学技術と経済の結合などを推進するよう指示を出した。このため優良中小100社を集めて主旨を伝達した。

調査団も中小企業振興にとってハイテク技術の産業化、創業支援を重要な施策の1つとして取り上げた。このためハイテクシーズを生み出す各研究所、大学、高新技术開発区のインキュベーションセンターを調査して施策の検討を行った。

² パートナーシップ活動：製品の輸出入、業務提携（生産、販売）、合併・合作、技術移転などの総称

6. 調査方法

図 2に調査のプロセスを示す。

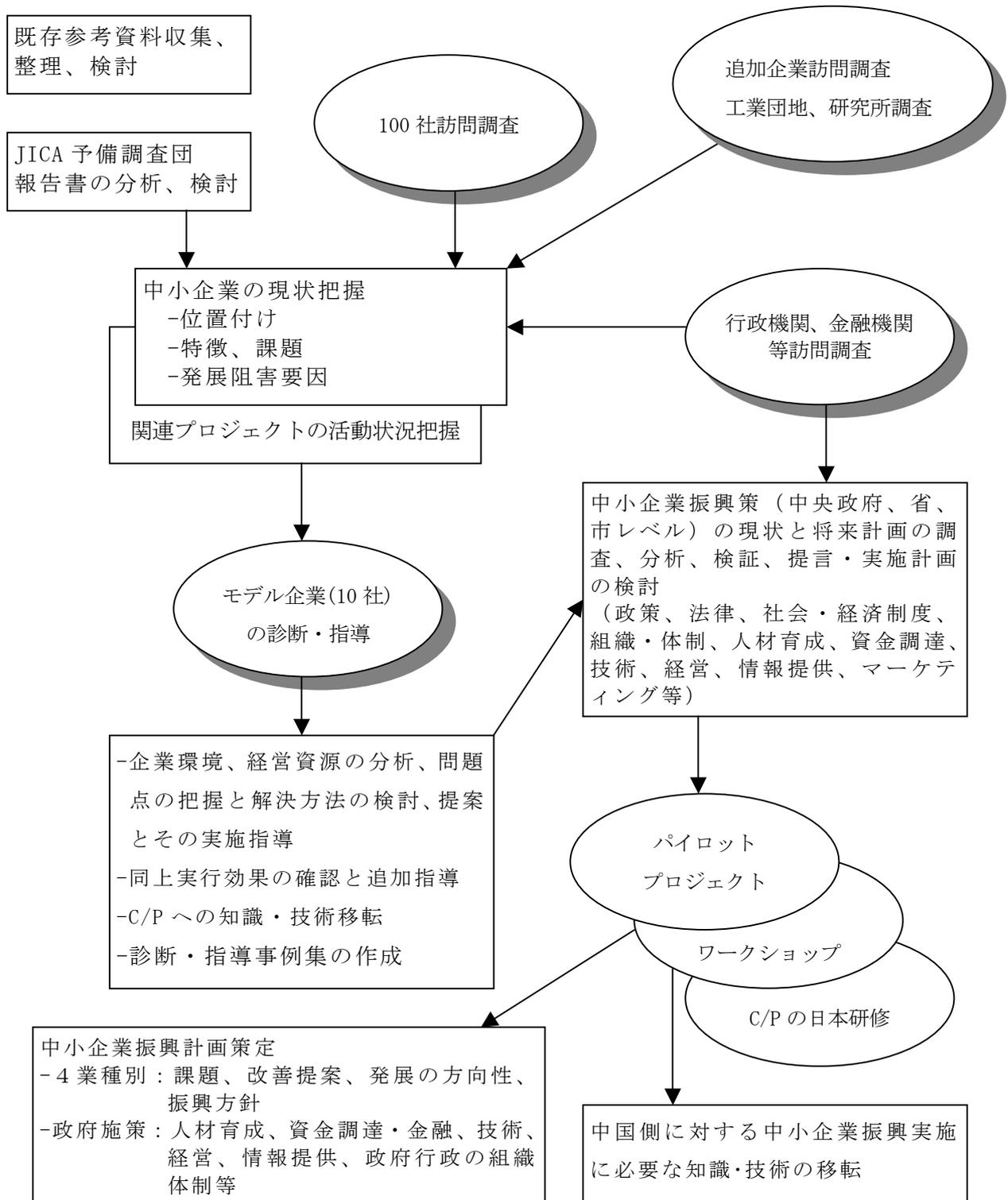


図 2 調査のプロセス

(1) モデル企業診断・指導におけるマトリックス活動

政策・施策提言にあたっては、企業診断・指導活動によって、中小企業振興阻害要因と現行施策の問題点を把握する。そのため調査団を政策調査グループと診断調査グループ（以下「政策 G」、「診断 G」と呼ぶ）の 2 つに分けて有機的なマトリックス組織を結成して活動した。この概念を図 3 に示す。

診断調査グループ：一般機械産業、電子・情報産業、自動車部品産業、環境保護産業は縦割り担当となるが、中小企業診断・指導、マーケティング担当がそれぞれ横断的に担当する。マーケティング担当は企業、セクターに密着した調査、診断・指導を行った。

政策調査グループ：6 分野の専門家から構成されるが、企業診断にも参加し、各々専門分野の視点から中小企業の現状と阻害要因の調査を行った。

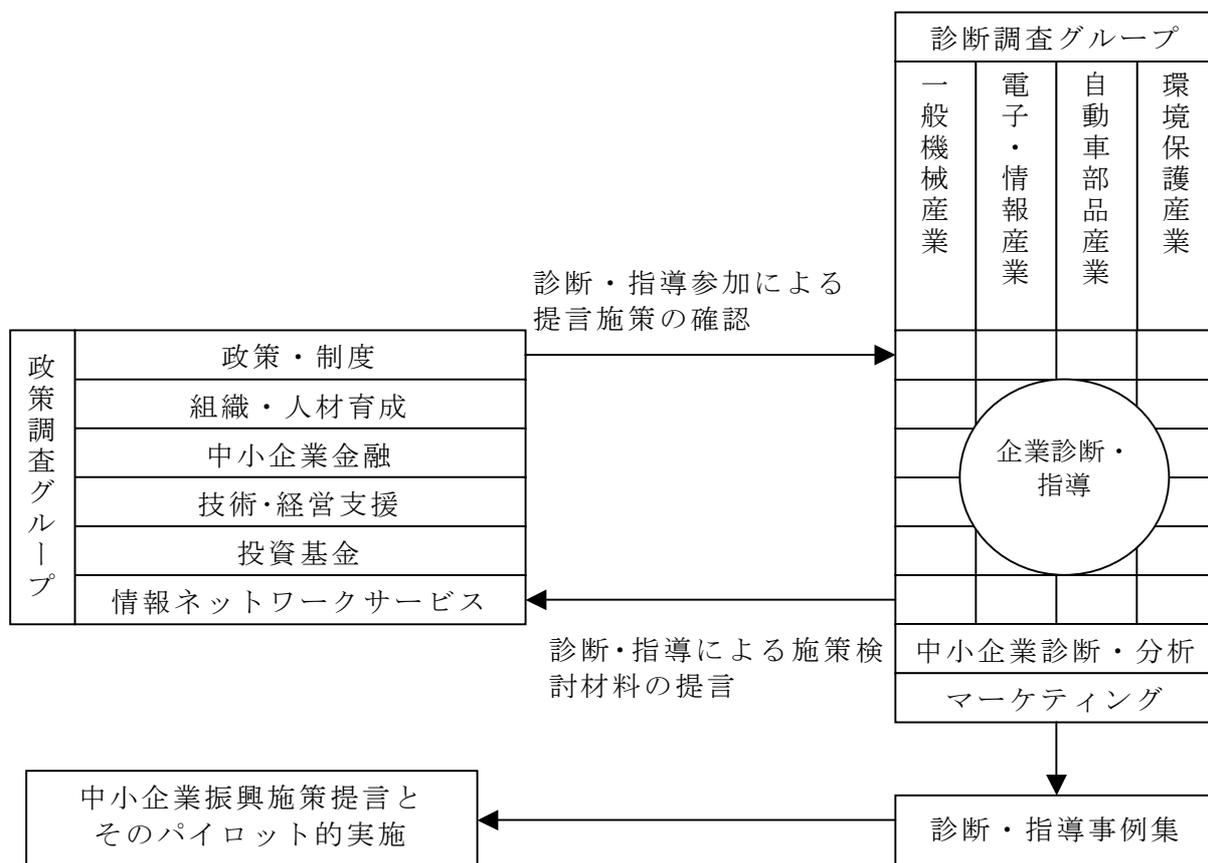


図 3 企業診断ベースの調査とマトリックス業務概念図

このマトリックス組織を有効に機能させるため両グループの調査すべき内容とプロセスを予め具体的に規定した。また両グループのインターフェースの役割を

中小企業診断・分析担当団員、マーケティング担当団員が担当した。また現場重視の方針により調査団は日本が豊富な経験を持つ「ものづくり」を特徴とした指導を実施した。

(2) 調査団とカウンターパート (C/P) の協力体制

調査団の主たるカウンターパートは瀋陽市経貿委と中小企業処であるが、調査団の業務推進の調整・支援は経貿委に属する世界銀行借款工業プロジェクト弁公室（略して世銀弁公室）が行った。その他のカウンターパートは主として本調査の対象セクターである一般機械、自動車部品、電子情報、環境保護産業を担当する産業セクター弁公室から任命された。

協議委員会の委員長は中小企業担当の経貿委専職委員であり、市政府の経貿委以外の中小企業に関連する行政機関ならびに工商連代表が加わった。

パイロットプロジェクトは中小企業処が調整役となり、中小企業サービスセンター、情報センター、瀋陽市中小企業信用保証センターがカウンターパートとなった。

7. 調査結果の概要

(1) 調査訪問先と範囲

表 1に本調査の訪問先と範囲を示す。企業訪問調査を重視し、パイロットプロジェクトも含め約 140 社となった。またパイロットプロジェクトにおいて仲介企業のうち 3 社はモデル企業であった。調査の有効性と一貫性という点で望ましい結果となった。政策研究については、北京市、上海市、深圳市、天津市、大連市と広範囲になったが、瀋陽市の経済、産業を客観的に把握するために必要でありかつ有用であった。

表 1 調査訪問先一覧表

政策調査訪問先

国家レベル機関

国家経済貿易委員会
 国家科学技術部
 国務院発展研究中心
 首都社会発展研究所
 人民銀行、建設銀行、民生銀行
 DFID、世界銀行、UNIDO
 清華大学3Eプロジェクトグループ
 清華大学自動車研究所

他地域

上海産権センター、市経貿委
 深圳市經濟發展局生産力促進中心、
 中小企業服務中心、
 深圳市国際高新技术産業権交易所、
 深圳証券交易所
 天津企業管理研修センター
 大連經濟貿易委員会

等

遼寧省レベル機関

DFID
 經濟貿易委員会

瀋陽市レベル機関

經濟貿易委員会
 傘下の各産業弁公室
 傘下の各中小企業支援機関
 工業技術交流センター
 科学技術委員会生産力促進センター
 工業技術交易所
 郷鎮企業局
 民營經濟發展工作委員会
 工商連
 商業銀行
 中国建設銀行、華夏銀行、広東發展銀行、
 瀋陽市商業銀行
 中国商品交易中心

工業団地

經濟技術開發区
 高新技术開發区
 鉄西区工業団地
 大東区上園工業団地
 大学、専門学校
 遼寧大学
 東北大学
 瀋陽大学
 瀋陽市職業技術学校
 人材市場
 民間コンサルタント会社：3団体
 研究所
 金属研究所
 自動化研究所
 鑄造研究所
 超真空技術研究所

区レベル政府

大東区政府
 鉄西区政府
 和平区政府
 皇姑区政府

企業診断・調査訪問先

アンケート調査企業数	100
調査団訪問調査企業数	65
(内モデル企業数 10)	
C/P 訪問調査企業数	35
日系企業	7
その他企業	11
合計	118

パイロットプロジェクト訪問先

仲介企業数	7
その他仲介依頼企業数	3
自動車部品調査訪問企業数	13
合計	23

(2) 訪問調査実施過程

第1次選定企業の訪問調査は各調査団員がリーダーとして訪問チームを編成し、業種別に訪問調査を実施した。

第2次選定企業の訪問調査は調査日程の制約を克服するためローカルコンサルタントに依頼して実施することとした。

表 2 企業訪問実績一覧

主要担当業種	チーム構成 (注1)	訪問 企業 数	企業所有形態				訪問期間
			国	集	私	外	
一般機械	調査団員（各1名）	11	6	5			10/23-11/08
自動車部品	C/P（各1名）	11	2	1	8		10/23-11/08
電子・情報	通訳（各1名）	10	4	2	4		10/23-11/08
環境保護	LC（各1名）	11	4	2	2	3	10/23-11/08
その他—1	その他（注2）	10	2	1	9		10/23-11/08
その他—2	調査団員（各1名）	4	1		3		11/03-11/08
その他—3	LC、通訳（各1名）	6	1	2	3		11/03-11/08
その他—4	LC（各2名）	30					11/21-11/30
—	—	100					10/23-11/30

注1)：チーム構成は原則を示す。C/P（カウンターパート）、LC（ローカルコンサルタント）

2)：政策担当調査団員、科学技術委員会職員が必要に応じて参加。

(3) モデル企業診断・指導

モデル企業は、経営内容、将来の発展性、調査への協力、指導テーマの成果の見込み予測などの評価を調査団とC/Pで協議し、JICAの了解を得て決定した。

モデル企業診断は各社平均7回の訪問によって完結した。第1次現地調査終了後各企業に与えた宿題はそれぞれフォローされていたが、不足の点は第2次現地調査時に追加指導を行い、当初の目標に対し各企業に応じた大きな成果をあげた。企業に対して自ら抱える問題を身近な小さな課題から自力で改善するという指導を行った。

以上の経験を踏まえ企業診断・指導事例集を完成させた。

瀋陽市の中小企業の特徴と問題点を多角的に把握するため、訪問企業を中小企業に限定せず、大手機械工場、優良企業、高技術企業、大手日系企業、工業団地の調査を行った。

表 3 モデル企業一覧

No.	業種	企業 所有形態	主要製品	診断・指導テーマ
1	一般機械	国営	真空ポンプ	不良低減、生産性の向上
2	一般機械	国営	停止弁	外注化の検討、生産性の向上
3	自動車部品	私営	樹脂床板	品質技術基準、樹脂品質の改善
4	自動車部品	私営	自動車用ヒーター	競争力のある品質作り
5	電子情報	国営	直流モーター	原価管理、販売管理、管理体制
6	電子情報	私営	心臓モニターシステム	新製品開発、生産性向上
7	環境保護	私営	澱粉基生分解容器	新工場立上げ操業準備
8	環境保護	私営	汚泥脱水・乾燥機器	製品開発・製作工場改善
9	その他	私営	セメント製造機械製造	経営計画の具体的展開方法 生産計画一元化の組織改革 日程計画のガントチャートの採用
10	その他	国営	アルミ・セラミック部品	不良低減対策と品質管理手法の活用

(4) パイロットプロジェクト

テーマ：中小企業向け情報ネットワークサービス

パイロットプロジェクトは表 4に示す工程によって実施された。

表 4 パイロットプロジェクト調査工程

	業務項目	3月	4月	5月	6月	7月	8月
情報 ネット ワーク	ハード基盤	準備 ————	調達 =====				
	基本ソフト	準備 ————	調達 =====				
	パッケージソフト	準備 ————	調達 =====				
	ホームページ作成	準備 ————	準備	企業説明 =====	各社製作 =====	テスト	
	応用ソフト開発	準備 ————	契約 =====	技術説明	設計/製作 =====	テスト	
	運用 (技術移転)	調査		体制整備 =====	資料準備 =====	技術移転 =====	
仲介 支援	仲介業務			————		————	
	SME サービスセンター 育成			————		————	
	キャッシュフロー経営			————			
	PCM 実施状況		★ PDM-2		★ 問題分析		★ PDM-3

8. 全体調査工程

表 4に調査全体作業計画を示す。

	2000年			2001年
	9/23～10/7	10/8～12/2	12/6～12/20	2/11～3/19
日程	Step 1 国内準備作業 (15日間)	Step 2 第1次現地調査 (56日間)	Step 3 第1次国内作業 (15日間)	Step 4 第2次現地調査-1 (37日間)
活動	着手報告書作成 質問表作成	簡易企業診断(100社) ワークショップ-1 モデル企業診断・指導	C/P本邦研修	パイロットプロジェクト ワークショップ-2 モデル企業診断・指導 ワークショップ-3
成果品		プログレスレポート(1)	インテリムレポート	プログレスレポート(2) 企業診断・指導事例集(案)

	2001年			
	5/16～7/3	7/4～7/12	9/16～9/26	9/27～10/6
日程	Step 5 第2次現地調査-2 (49日間)	Step 6 第2次国内作業 (20日間)	Step 7 第3次現地調査 (11日間)	Step 8 第3次国内作業 (10日間)
活動	パイロットプロジェクト		最終報告書(案) 説明・協議 ワークショップ-4	
成果品		最終報告書(案) 企業診断・指導事例集(案)		最終報告書 企業診断・指導事例集 情報ネットワーク活用マニュアル

図 4 調査全体作業計画

9. 要約の構成

要約は最終報告書本文の中から提言の部分を取り上げた。即ち提言の基礎となった現状分析、マスタープランとアクションプラン、重要提言の試行・確認のため実施したパイロットプロジェクト結果、関連資料から構成されている。

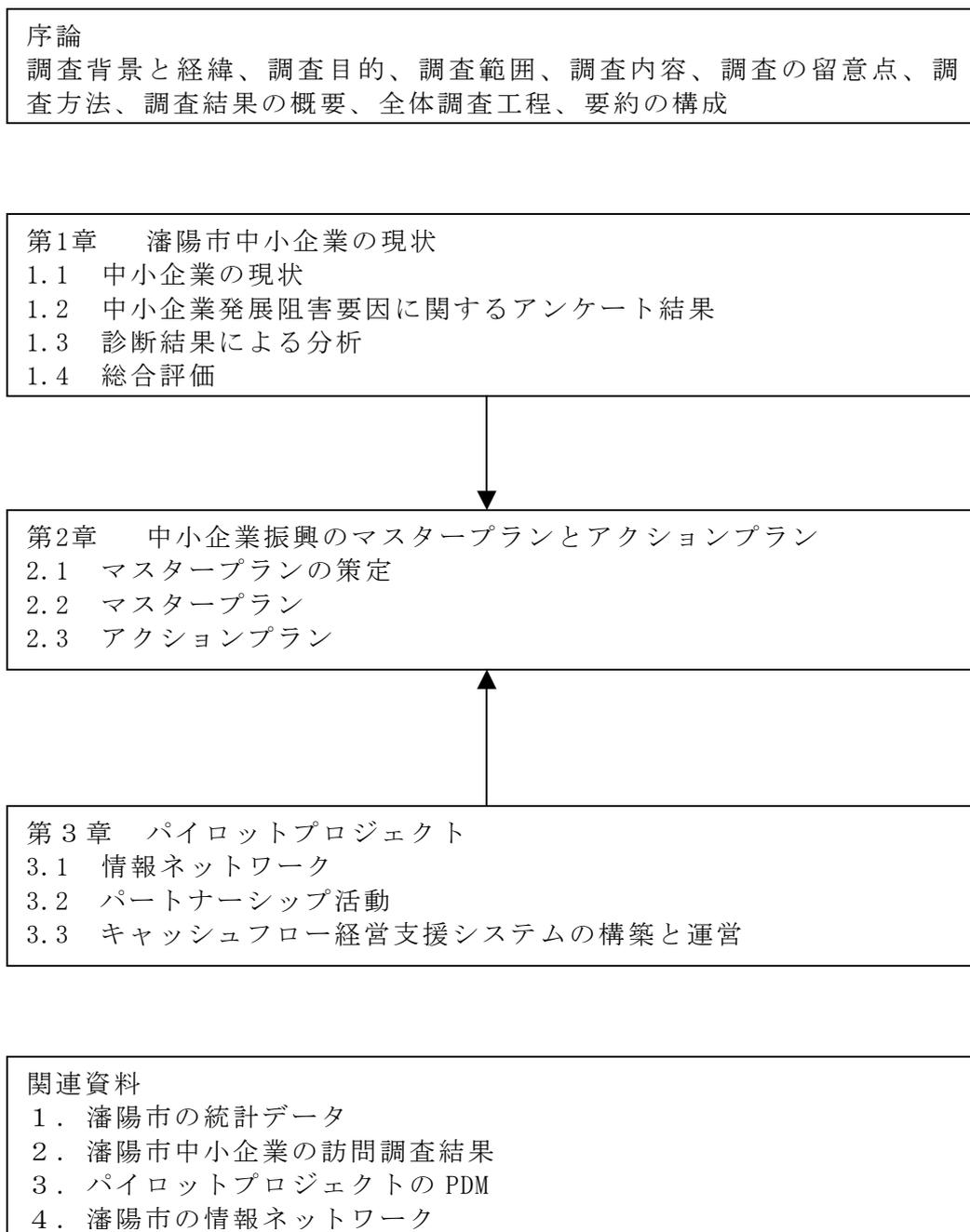


図 5 要約の構成

第1章

瀋陽市中小企業の現状

第1章 瀋陽市中小企業の現状

1.1. 中小企業の現状

改革開放の始まった1978年、瀋陽市のGDP生産内訳は1次産業9.1%、2次産業65.9%、3次産業25.0%となっていた。2次産業の大半を占めている工業が圧倒的な比重で当市の経済活動を担っていたわけである。2次産業と3次産業との地位が入れ替わったのは1991年で、同年の2次産業は44.6%、3次産業は45.4%を占めた。そして1999年、2次産業は43.8%、3次産業は49.3%となっており、90年代にはさほど大きな変化がなかった。工業総生産は二桁の成長を続けてはいるが、工業部門が盛り返しているのとおそらく誤りであると思われる。

統計によれば、工業企業数（1999年）は57,679社あり、年間500万元以上の売上げを達成している規模の企業は1,150社にとどまり、56,529社は500万元以下の規模である。500万元以下の規模が、企業数で98%、生産額で62%を占めており、中小企業および零細企業の存在の大きさを伺わせる。現在中国では中小企業の定義が決められていないため、瀋陽市では国と遼寧省が指定した99社の大・中企業を除いたすべての企業を中小企業としている。

1.2. 中小企業阻害要因に関するアンケート結果

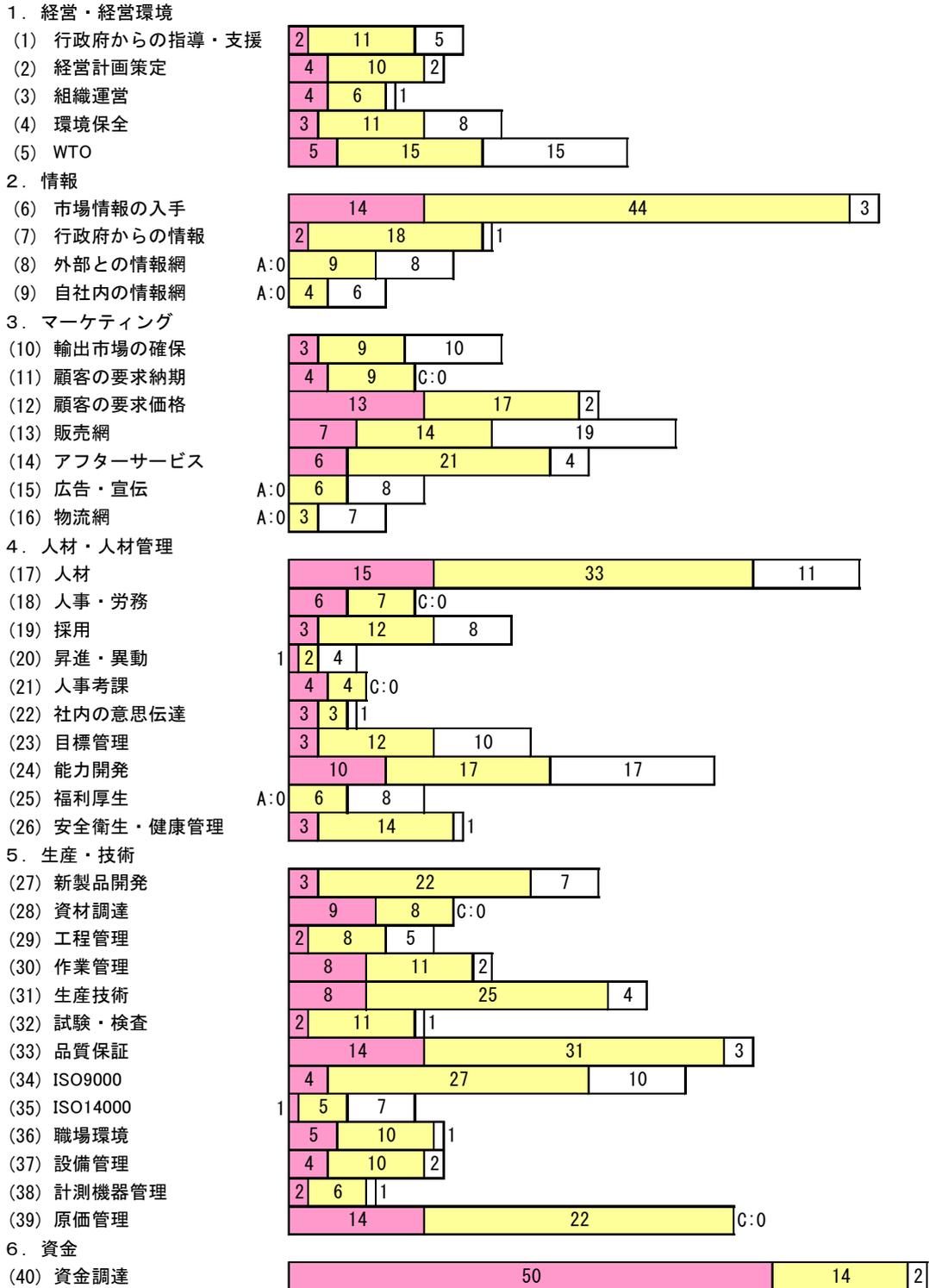
瀋陽市経貿委が一般機械、自動車部品、電子・情報、環境保護産業の4セクターから優良、中間、問題ある企業を100社選定した。これを対象に、アンケート調査、訪問調査、診断を行い、発展阻害要因を調査・分析した。なお4セクターに加え若干の他セクターに属する企業も加えられた。図6に中小企業問題に対する関心度を示す。

当面苦慮している項目は資金調達、人材、品質保証、市場情報の入手、原価管理、顧客の要求価格、能力開発である。

中小企業振興政策についての個別設問に対する回答内容を図7に示すが、参考となる情報が多く、提言策定に影響のあった項目は次の通りである。

- 1) 製品開発力向上のための人材確保、情報の収集研究の重要性
- 2) ユーザーの主要クレームは品質問題である。
- 3) 人材育成、経営者の習得すべき分野は経営戦略である。
- 4) 金融機関の理解が得られない。自己資本を充実しキャッシュフロー経営に切り替えたい。
- 5) 情報ネットワークを活用したい。
- 6) 市場競争相手が多く価格競争が激しい。営業活動に力を入れている。

A: 現在直面して、苦慮している項目
 B: 現在関心を持っている項目
 C: 近い将来新たな課題となると予想される項目



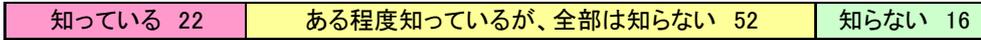
注：数字は回答企業数

図 6 アンケート調査回答集計（総合）

注：数字は回答企業数

1. 中小企業振興政策についての質問

- 1) 中小企業司が設立され、中小企業振興のための法律や諸制度が整備されつつありますが、それらの内容についてご存知でしょうか



- 2) 次のような施策の中で、優先度が高く緊急に実施されるべき施策は何ですか(2つまで選んでください)



- 3) 規制緩和を必要としていますか

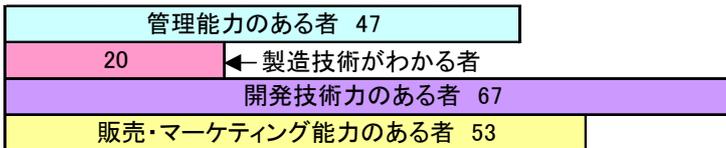


- 4) 各種中小企業振興支援制度を利用するとき、利便性はいかがですか



2. 組織・人材に関する質問

- 1) 現在貴社が欲しい人材を下記から2種類選択して下さい



- 2) 人材育成と組織上の課題は



- 3) 人材育成のビジョンは



- 4) 経営者としてさらに習得してみたいもの

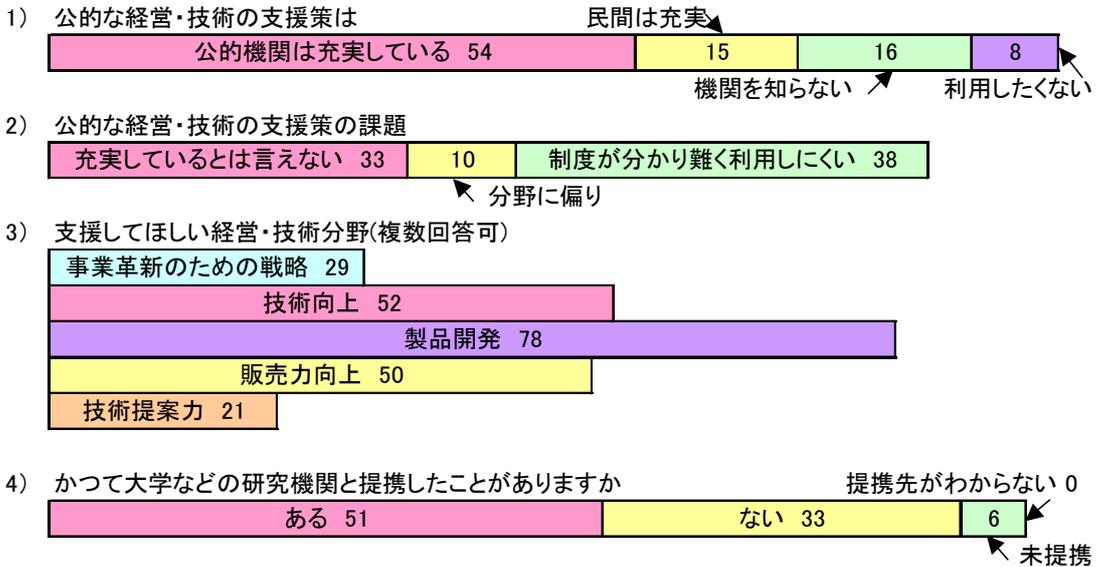


- 5) 公的制度・政策への要望



図 7-1

3. 技術・経営に関する質問



4. 環境問題に関する質問

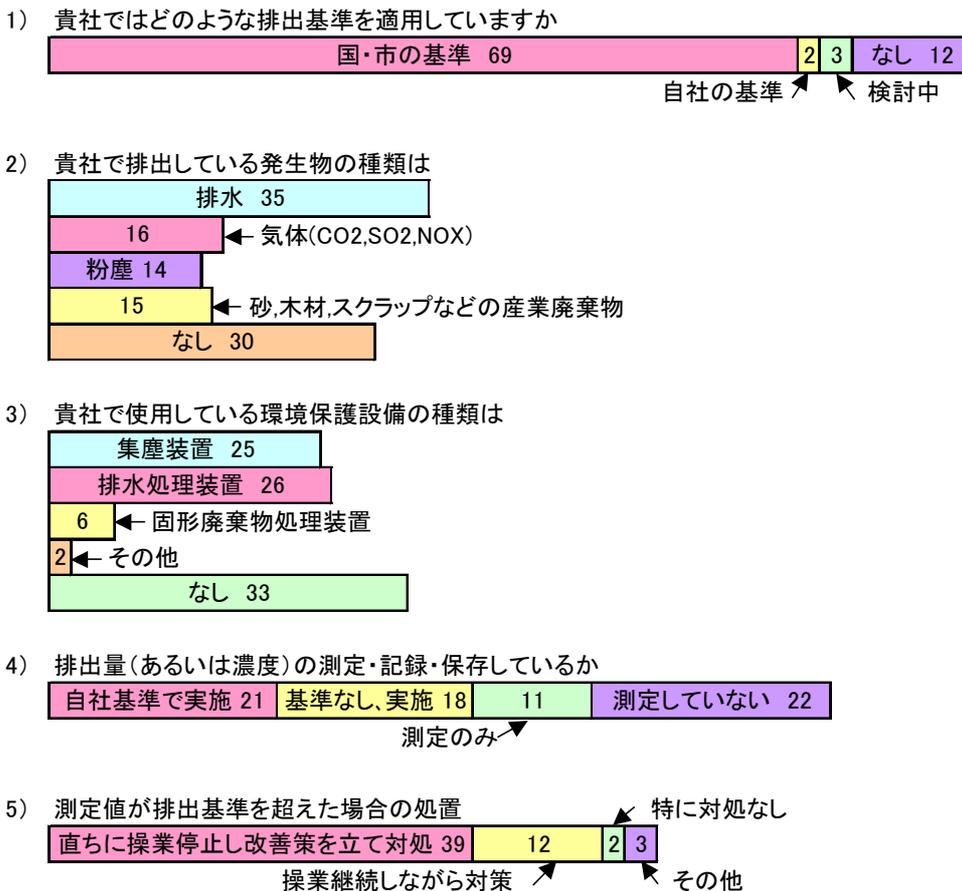
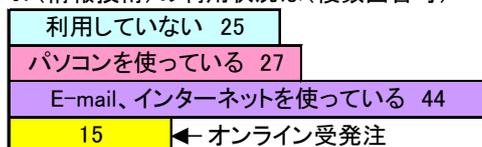


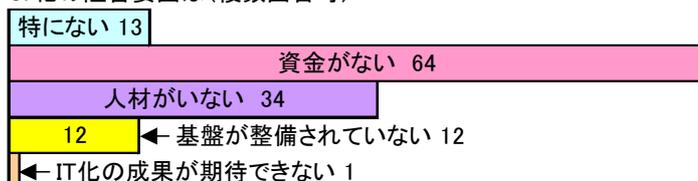
図 7-2

5. 情報ネットワークに関する質問

1) IT(情報技術)の利用状況は(複数回答可)



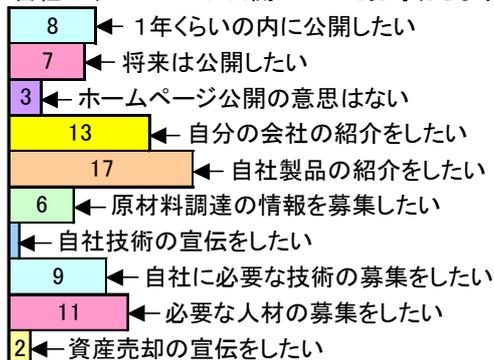
2) IT化の阻害要因は(複数回答可)



3) 情報ネットワークの利用について最も効果があると思うもの(複数回答可)

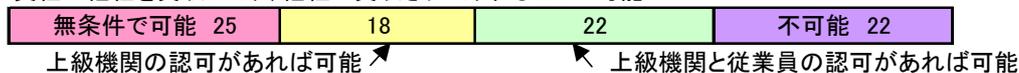


4) 自社のホームページ公開についてお尋ねします(複数回答可) <註>本項のみ回答総数:30社



6. 投資基金に関する質問

1) 貴社が他社を買収したり、他社に買収されたりすることは可能か



2) 投資基金提供はあるか

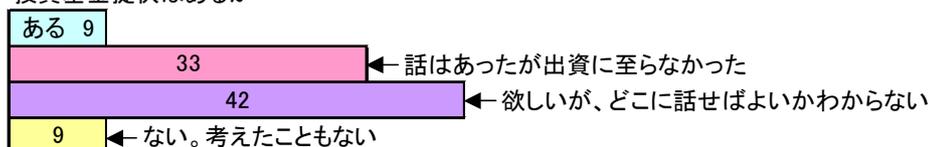
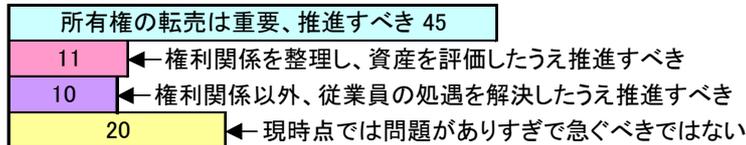


図 7-3

3) 貴社の資産評価について 評価を受けたいが、まだ実施していない 今のところ評価の必要がない

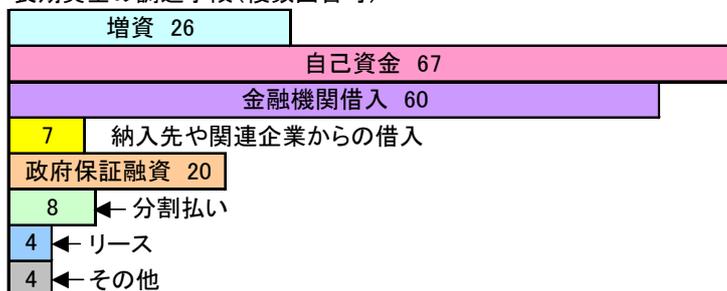


4) 企業所有権転売について

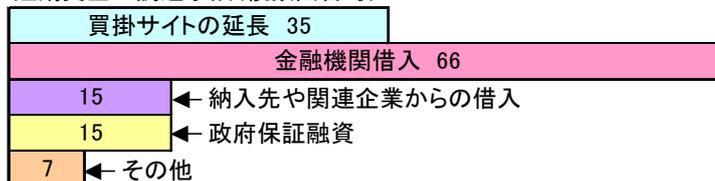


7. 中小企業金融に関する質問

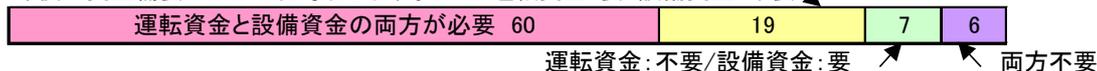
1) 長期資金の調達手段(複数回答可)



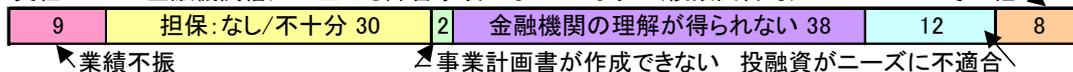
2) 短期資金の調達手段(複数回答可)



3) 今後の資金需要についてお尋ねします。 運転資金:要/設備資金:不要



4) 貴社にとって金融機関借入の主たる障害事項はなんでしょうか(複数回答可)



5) 貴社の将来数年の財務戦略について(複数回答可)

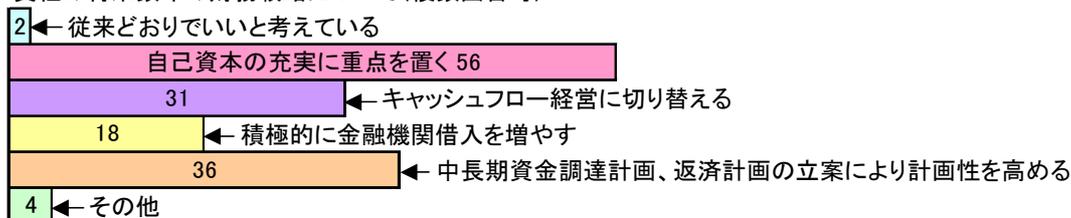
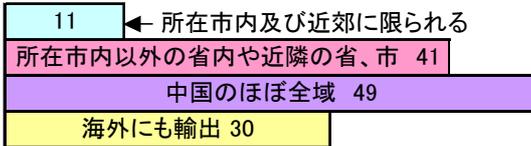


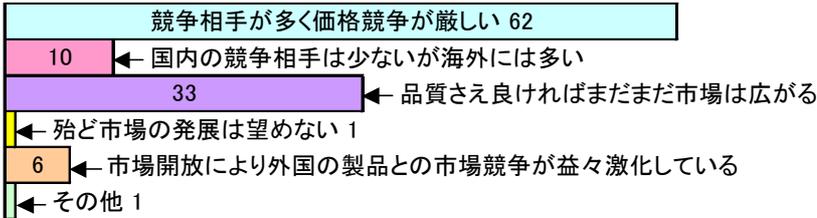
図 7-4

8. マーケティングに関する質問

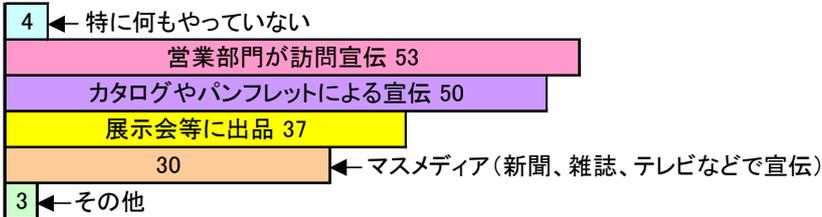
1) 現在の顧客或いは市場は、以下のどれにあたりますか。(複数回答可)



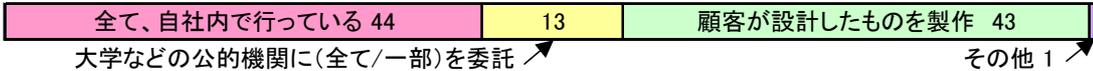
2) 市場環境は以下のどれにあたりますか



3) 市場開発方法



4) 製品・商品開発はどの様に行っていますか。



5) 顧客からの苦情と評価で最も多いのはどれですか。2項目選択下さい

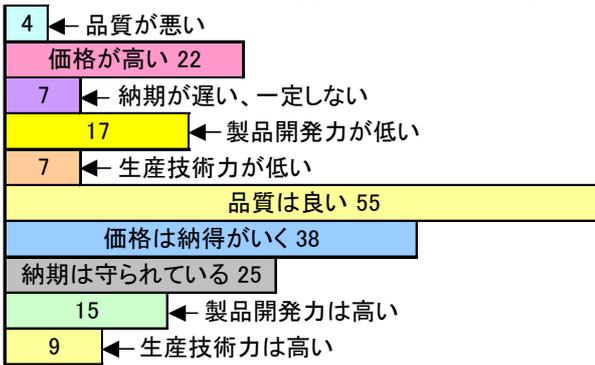


図 7-5

図 7 アンケート調査回答集計 (テーマ別)

1.3. 診断結果による分析

調査団は100社のうち65社を訪問診断し、企業ごとに5点法で評価した。重要な項目を以下に示す。

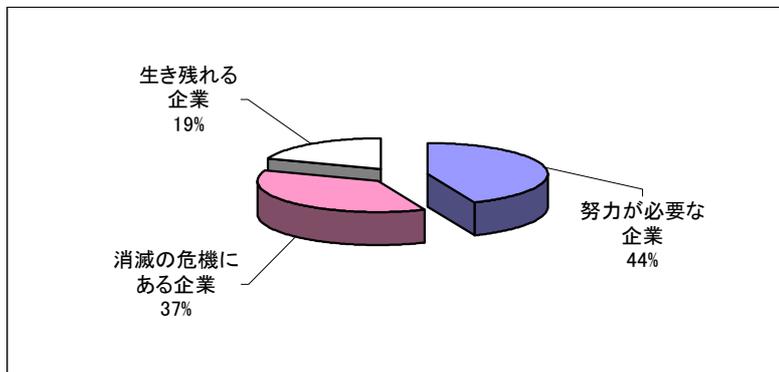


図 8 経営総合力

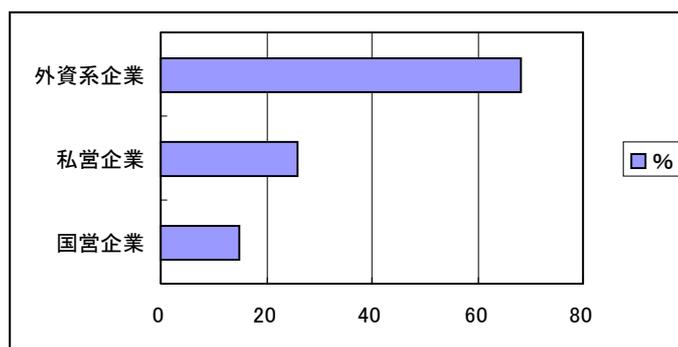


図 9 生き残れる企業の所有形態

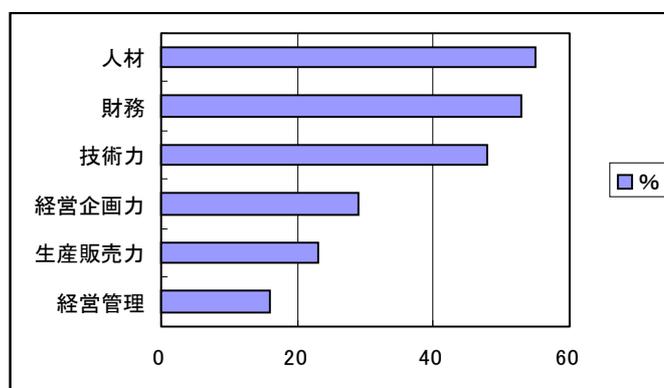


図 10 消滅の危機にある企業の重要課題

1.4. 総合評価

以下に企業訪問調査に加え、政策提言のために行った産業調査その他の情報を加えた総合評価を述べる。

(1) 瀋陽市産業の強み

- 1) 瀋陽市は基盤産業を持っている中国有数の地区である。「ものづくり」の考えが強くかつ実行されている。例えば調査した瀋陽大学の研究室の多くは、研究成果を活用した製品（特殊ポンプ、溶接機など）を製造販売している。
- 2) 全市には大学が22校あり、市レベル以上の132の研究機関を持っている。技術者が70万人、研究者は58万人と人材に恵まれ、中国科学院士の数が18名に達している。650万の人口から考えると大きな比率である。すでに和光集団、東宇集団、東大アルパインなど、大学研究室の研究者が数人でハイテク分野を創業し瀋陽市最大の企業となった。東大アルパインは中国最大のソフト会社になるというサクセスストーリーがあり、瀋陽市はハイテク産業で発展するポテンシャルが高い。
- 3) 世界の上位500社の内19社が瀋陽市に投資している。自動車分野を例にあげれば多国籍自動車メーカーが投資しており遼寧省の自動車基地に育成する計画を持っている。
- 4) インターネットの普及が進んでいる。多くの情報ネットを持っている。
- 5) 近代化に出遅れたとはいえ中国有数の重工業基地である。中国の機械産業の中心であり中国最大級のジェットエンジン、航空機工場を持っている。また、機械、電機産業を支える基盤技術、IT、コンピュータソフト産業が発展し伝統的な工業団地からハイテク開発区までの生産基地が整備されている。
- 6) 半径150km以内に中国有数の製鉄、石油化学、炭鉱などの素材産業を持っている。

(2) 瀋陽市産業の弱み

- 1) 民営化された企業の一部には国有企業時代の古い管理体制が残っている。
- 2) 経営の弱点はマーケティング、製品開発力にある。他社との比較が行われていない。
- 3) 現場の改善が行われない。
- 4) 企業内で人材教育が行われていない。（人材の流動性が大きいため）
- 5) 大半の企業が海外市場とつながるチャンネルがない。

注：上記の弱みのうち1)、2)、3)、4)は企業所有形態が過渡期にあることに起因し、その他は中小企業として一般的に共通する問題である。

以上を SWOT 分析表³にまとめ、表 5に示す。

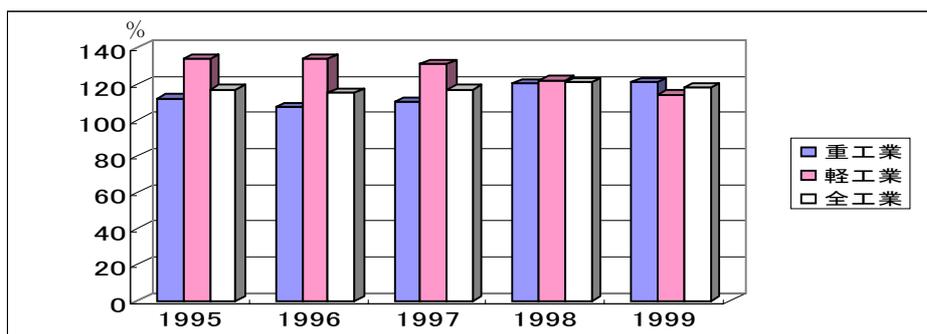
瀋陽市は 1980 年代には上海と並ぶ中国の 2 大工業都市として繁栄し中国工業に大きな貢献を果たした。過去の栄光に反しその後市場経済への移行に遅れ、現在は中国の先進地域に後塵を拝している。

しかし瀋陽市は昨年以降中小企業振興をもって工業の復活を図ろうとしており、このような努力の結果が図 11に示されている。世界経済の停滞時期にあり、中国でも 1999 年は経済成長が鈍った年であったが、瀋陽市の工業生産 GDP は 2 桁の成長率を遂げている。

表 5 瀋陽市中小企業の SWOT 分析

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> - 「ものづくり」の基盤産業がある - 中国 4 番目の科学・技術基地である 人材、教育、研究成果 - 陸上交通の要衝である - 一部の大型国有企業改造が成功している - メカトロニクス技術の基盤がある - IT 産業が発展している - 設備産業の基礎がある - インターネットが普及している - ベンチャービジネスの成功例がある - 産業開発区の整備が進んでいる 	<p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> - 重工業、大国有企業の改革のおくれ - 伝統産業の技術改造のおくれ - 国有企業の体質が残っている - 企業の財務体質が悪い - 政府の財政状況が悪い - 経営者教育が不足している - 製品が 1 世代遅れている - 製品の品質レベルが低く、生産性が低い - 国際都市の条件が整備されていない - 産業 PR が不十分である
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> - 海外からの直接投資により産業が復興する - 優良中小企業が発展する - 自動車産業基地が発展する - 西部大開発への貢献が期待される - 中国東北 3 省のマーケットの発展 - 産業開発区の発展が可能である - 鉄西区工業産地の技術改革 - インキュベーションが産業化される - 今後の海外資本が導入される 既に世界の上位 500 社の内 19 社が 瀋陽市に投資している 	<p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> - WTO 加盟時に一部企業が消滅の危機にある - 産業投資の償却の負担が大きい

³ SWOT は Strengths、Weaknesses、Opportunities、Threats の略で競争力評価の手法である。市場調査によって 4 象限からなるダイアグラムに該当要素を記載する。

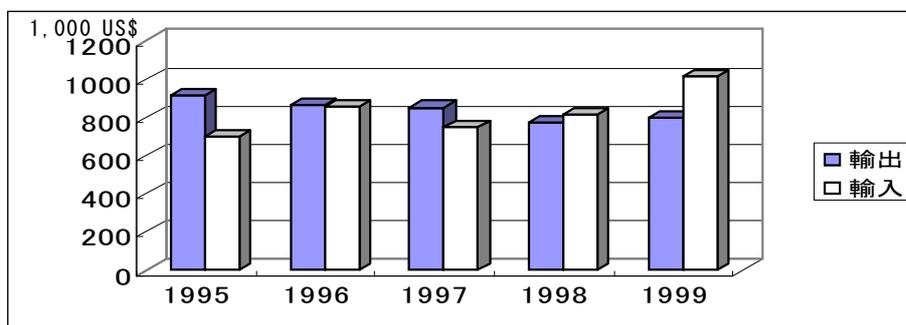


出所：瀋陽年鑑 2000

図 11 工業生産成長率

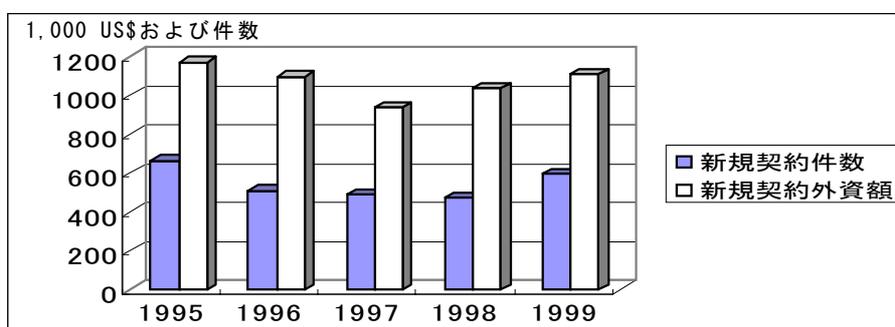
統計によると 2000 年の工業総生産の伸びは前年比+17.2%とさらに好調で、付加価値ベースでも 11.2%であった。国有企業の改革に関する 3 年間での赤字脱出という目標は期日通り達成した。

残る問題は輸出額と外資導入実績である。これらの指数は WTO 加盟後に生き残れるバロメーターであり、他の先進都市に比較して大きな遅れをとっており、瀋陽市の重点問題である。この問題の打破のため最近パートナーシップ活動が活発化され特に中小企業の役割が脚光を浴びている。



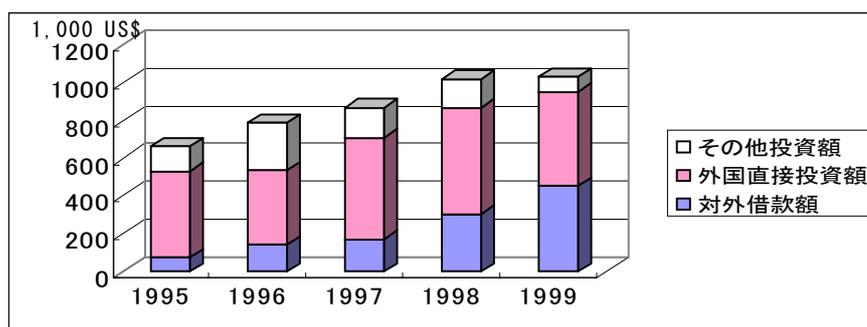
出所：瀋陽年鑑 2000

図 12 瀋陽市の外国貿易額



出所：瀋陽年鑑 2000

図 13 瀋陽市の新規契約外資額



出所：瀋陽年鑑 2000

図 14 新規外資額（実際利用額）

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

第2章

中小企業振興のマスタープランとアクションプラン

第2章 中小企業振興のマスタープランとアクションプラン

2.1. マスタープランの策定

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

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

マスタープラン策定は図 15に示すプロセスにしたがって行った。

(1) 基本政策提言

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

(2) 中小企業発展阻害要因と発展要因

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

(3) 産業発展の具体的目標

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

(4) マスタープラン

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

(5) アクションプラン

マスタープランを実施するため提言の中でプログラム化できるものをアクションプランとした。緊急度、優先度の ABC 3 段階に分類し A 項目は緊急に実行に移すべき項目である。本調査においてはパイロットプロジェクトを実施したが、A 項目は殆どパイロットプロジェクトの継続発展、派生に係るプロジェクトである。

図 15にマスタープランの策定プロセスを示す。表 6にはマスタープランの構成を示し提言のベースとなった、基本政策、中小企業発展阻害要因、マスタープランとアクションプランの関係を示す。

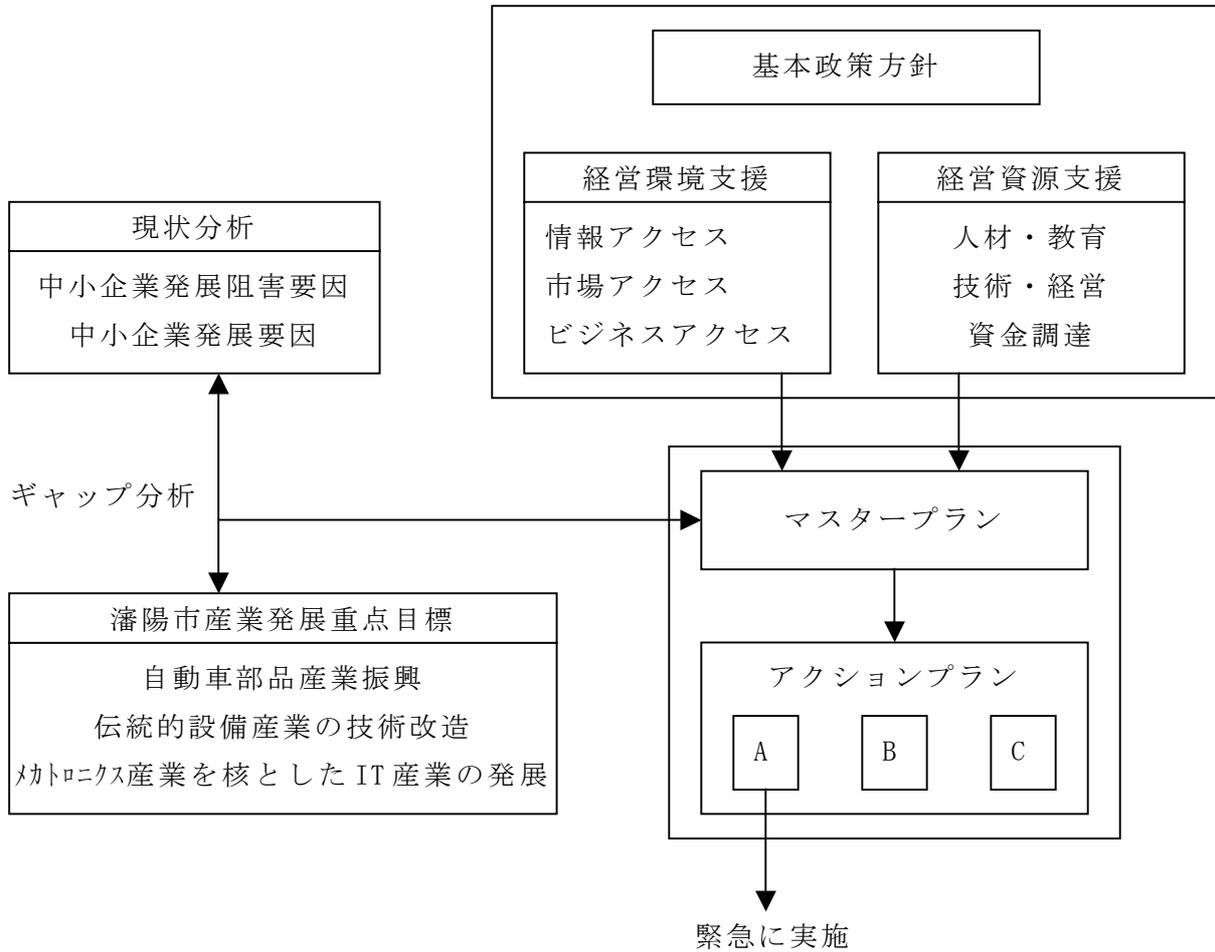


図 15 マスタープラン策定のプロセス

表 6 マスタープラン構成一覧表

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

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

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

2.2. マスタープラン

2.2.1. 中小企業振興基本方針の提言

中小企業振興に係る政府の役割を次のように考える。

(1) 行政の簡素化

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

(2) 正しい「搦大放小」の実施

放小について政府は国有中小企業の民営化にはより多くの支援を行う。

政府は私営企業については直接管理せず自助努力に任せる。

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

(3) マクロ研究と支援：中小企業支援に係る重点テーマを以下に集約する。

1) 傾斜産業政策

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

2) セクター産業の国際比較

製品、生産技術に関し重点項目を選んで研究し産業政策に反映する。

3) マーケティング戦略研究

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

4) 生産性の測定

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

5) 中小企業のための人材教育訓練ならびに経営者の意識改革運動

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

6) 中小企業に役立つ情報の提供

中小企業のニーズに応え、相談機能をもったシステムに改善する。

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

2.2.2. 中小企業振興の重点産業政策方針の提言

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

(1) 組立産業に支えられた部品産業基地の確立

瀋陽市には機械加工を主とする基盤産業があり、組立産業の発展を遂げている沿海地区に対し優位性を持っている。このような優位性が認められ現在世界トップ500社の内、19社が瀋陽市に投資している。自動車産業について述べると、世界の大手組立メーカーが集積している。しかし各種部品が製造できる80社以上の部品メーカーがありながら、瀋陽市からの部品調達率は僅か20%である。品質と価格競争力を向上し、今後これらの多国籍企業への調達率を向上させ部品産業を振興しなければならない。市政府は自動車部品産業発展を中小企業振興の突破口にしようと考えているが正しい判断である。将来は瀋陽市を遼寧省、中国の他地区、さらに国際市場への部品供給基地とすることを目標とすべきである。

(2) 伝統的設備産業の技術改造

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

これらに付随して環境保護産業の発展の可能性が大きい。

(3) メカトロニクス技術を核としたIT産業の発展

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

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

機械・電機産業は先進国においても産業発展、特に輸出産業の原動力である。瀋陽

市はこの分野をリーディング産業に育て上げなければならない。

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

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

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

2.2.3. マスタープラン、アクションプラン実施にあたる財政支援

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

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

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

創業支援については僅かの資金不足によるビジネスチャンスの喪失は市としても

大きな損失である。また政府は既に検討を始めているが調査団も提言している経営不良企業に対する倒産のための予算の確保も重要である。

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

以下に個別のマスタープラン概略を述べる

マスタープラン 1 中小企業支援システムの構築と育成

現状と課題

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

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

提言目的

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

提言内容

(1) 中小企業サービス体系運営の基本方針

1) 半官半民団体の育成

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

半官半民（株式制で政府と民間企業が出資している）であることによって、従来の弊害であった縦割り機能の改革が期待される。また現時点では完全民営化は現実的で

なく必要な範囲で政府の支援は必要である。

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

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

中小企業サービスセンターについて調査団は仲介業務の具体的手法を OJT によって教育し、仲介に必要な FS 手法の技術移転は同センターの発展に大きな貢献を果たすものと期待する。仲介業務は同センターの経済的自立のための収入源となる。

2) 金融機関との連携強化

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

3) 工業団地の振興

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

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

4) 民間団体の活用

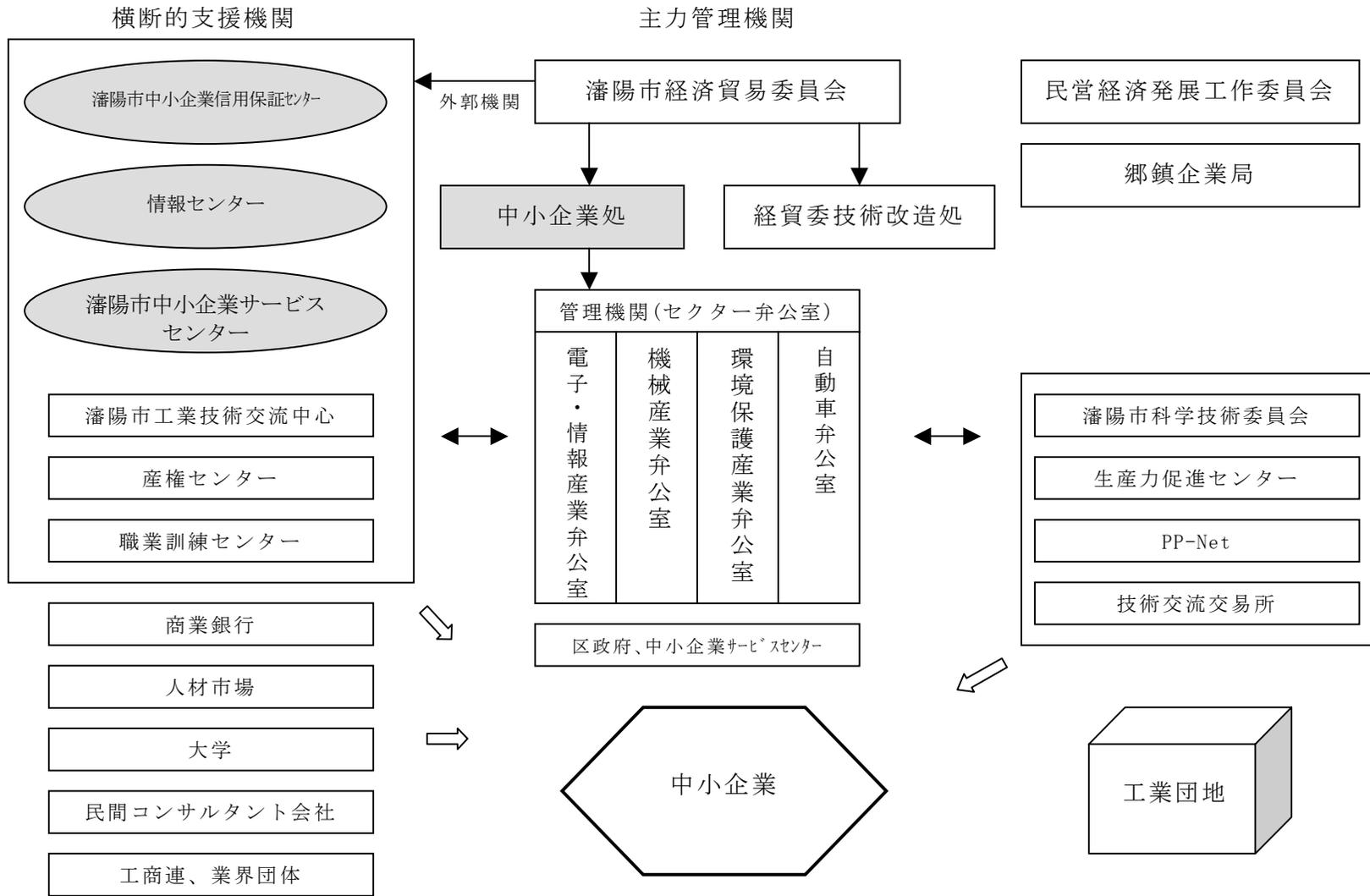
民営化の進展によって私営企業は政府の管理から離れるが、民営経済発展工作委員会が発足してこの問題に取り組んでいる。将来的には商工会議所（工商連）、製造業組合、協会などの民間経済団体が民営経済発展工作委員会に代わって行くことが期待される。

(2) 中小企業支援組織についての提言

1) 中小企業専門サービス機関

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

図 16は中小企業支援機関を分類・整理したものである。この図は3つの部分に分けられている。



網掛けはパイロットプロジェクトのカウンターパート

図 16 瀋陽市中小企業支援体系

a) 経貿委系企業管理グループ

図の中心は経貿委の系統で企業を管理する機構である。

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

b) 横断系中小企業支援機関

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

瀋陽市中小企業サービスセンター

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

情報センター

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

瀋陽市中小企業信用保証センター

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

c) 連携行政機関

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

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

- 高技術系企業への資金の融資
- 上記に伴う企業診断と指導

- PP-Net(生産力促進センターの提供する高技術情報ネットワークによる情報支援)
- 高技術の産業化のための仲介業務

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

2) 国、省、市、区レベルの中小企業管理状況

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

瀋陽市は中国 5 番目の大都市で遼寧省の省都である。国の直轄都市ではないが市と区の関係は、中小企業の管理を市から区に移管している。したがって中小企業に関する企業との接点は区政府にある。中小企業サービスセンター、中小企業信用保証センターも区に設置すべく準備中である。

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

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

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

以下、区における中小企業支援の例として大東区の例を紹介する。

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

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

区や県ごとに経済、人材などの条件が異なるため、大東区の振興モデルを他

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

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

3) 瀋陽市の中小企業支援モデルの提言

上記をまとめて図 17に瀋陽市の中小企業支援モデル案を示す。この支援体系図は次の要素からなる。

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

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

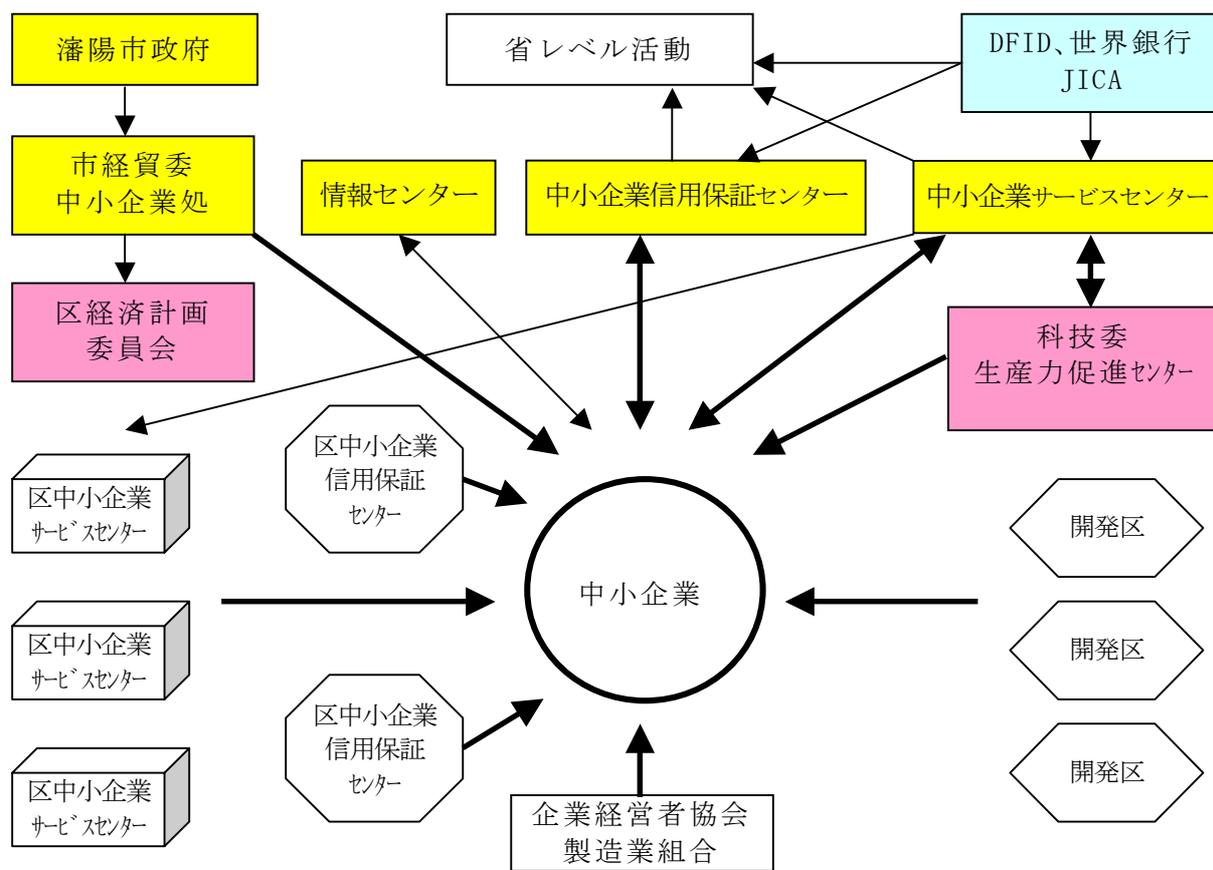


図 17 瀋陽市の中小企業支援モデルの提言

(3) 中小企業支援サービス内容

図 18に中小企業支援体系図を示す。

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

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

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

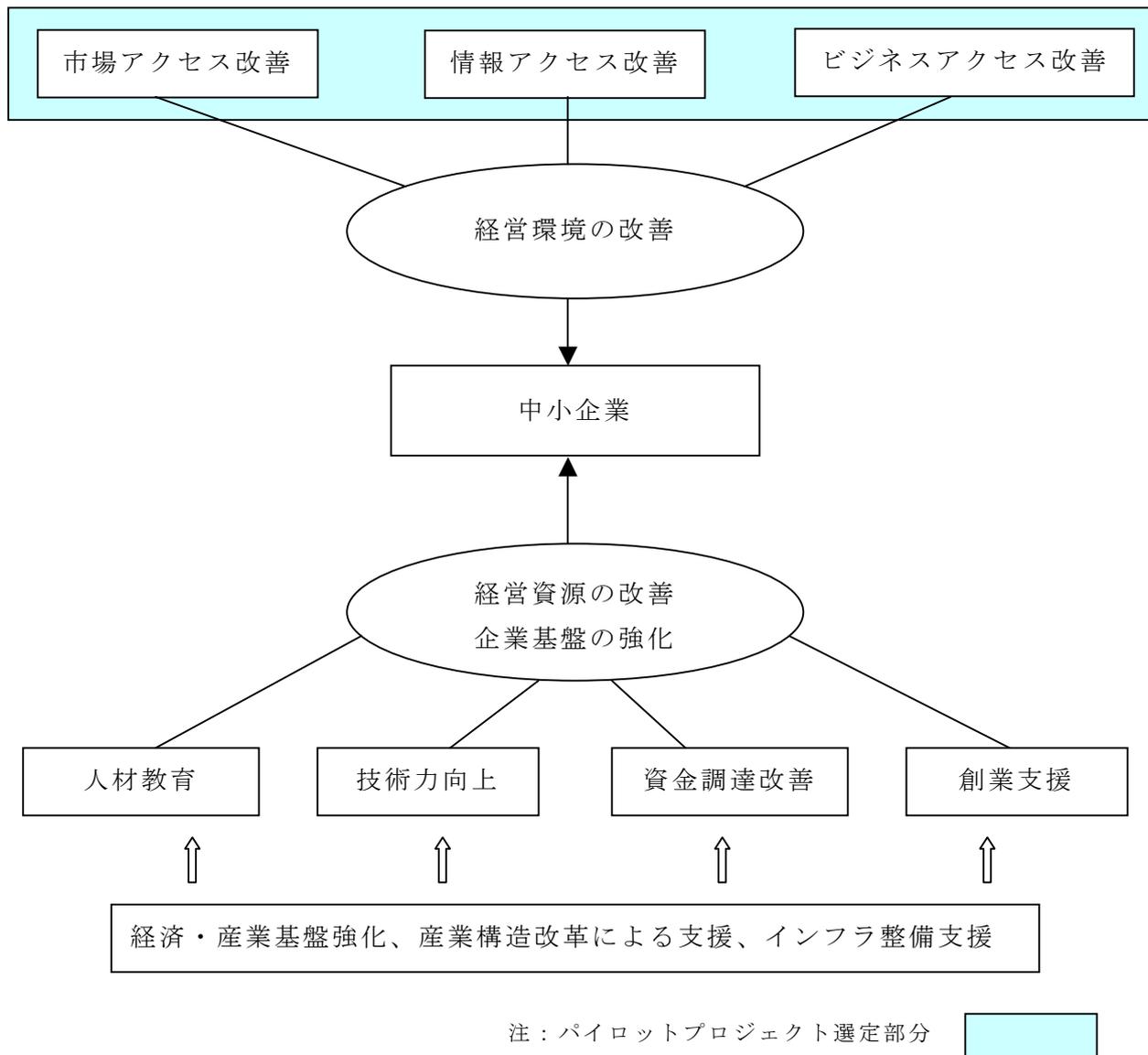


図 18 中小企業支援体系図

現状と課題

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

一般的に上海から南の地域は外国との経済交流によって発展をとげ、その結果中小企業も発展してきた。

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

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

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

提言目的

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

提言内容

(1) 中小企業のパートナーシップ活動の活性化(図 19参照)

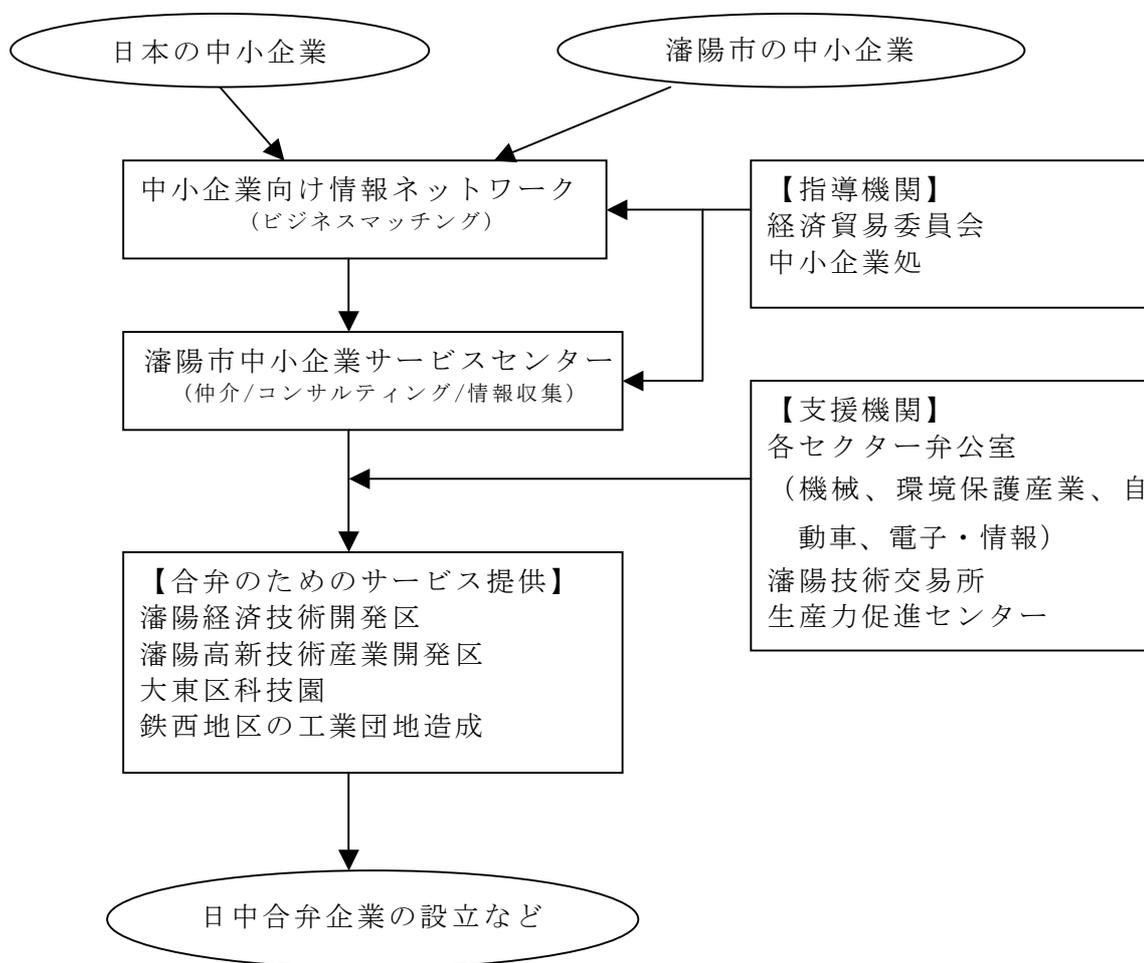


図 19 日中パートナーシップ活動の概要

- 1) 中小企業サービスセンターを本プロジェクトに参画させて、将来、自主発展性ある中小企業仲介機関として育成を図る。
- 2) WTO の加盟に対し、企業、行政の危機感が最近高まりつつある。このような背景から 2001 年になって瀋陽市の方針として日本との合弁・合作活動が活発となり調査団のパイロットプロジェクトによる成果が期待されている。特に市場経済に順応性の高い中小企業に対する期待が大きい。
- 3) 工業団地〔複数〕の中小企業のパートナーシップ機能を強化する。
- 4) 中小企業信用保証センターの参画

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

(2) 情報ネットワークの構築

パートナーシップ活動のツールとして「中小企業向け情報ネットワーク」を日中合作で立ち上げた。これはパイロットプロジェクトの中核となるものである。このシステムを実際に運用し、パートナーシップ活動によって実際の案件を扱い、パートナー両サイドの問題点とニーズを掌握し、中小企業振興戦略、振興システム、サービスについての問題点、改善点を把握する。

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

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

情報ネットサービスは次のような IT 技術活用戦略の点からも重要である。

中国 IT 技術の比較優位活用

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

双方向性ウェブサイト建設による中小企業支援体制の確立

現在のウェブサイトは情報発信を行っているだけである。それだけでも価値あることであるが、調査団は瀋陽市の優れた IT 環境を活かして、次のステップとして双方向性を持ったサービスシステムの提供を提案し実施に移そうとしている。双方向性機能のためシステムの維持・管理、データ収集、入力、更新、加工のみでなく、相談機能、パートナーシップ機能を構築する。

IT インターネット活用による中小企業の起死回生

IT 技術により中小企業は多くの不利な条件を打破して自助努力によって大企業と互角に、従来になかったビジネスチャンスを獲得できる。調査団のアンケート調査によれば半数以上の企業が日本からの技術導入、業務提携を望んでいる。また 50%はすでに電子メール、インターネットを使用しており 25%はオンライン受注を行っている。

現状と課題

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

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

提言目的

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

提言内容

(1) フルセット生産構造から専業、分業へ転換

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

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

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

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

現状の対策としては市政府が、世銀の資金活用により一部企業でNC工作機の導入を行っているが、大部分の企業での加工状況は旧態依然である。また、フルセ

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

(2) 健全な下請け契約制度の確立

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

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

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

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

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

瀋陽市の部品産業に対する提言

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

組立産業

- 極度のオフショア方式はとらない
- 多種少量で隙間製品を狙う

- 多国籍企業の誘致
- 環境産業などの新しいセット産業を基幹産業として育成する

部品産業

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

加工産業

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

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

(3) 企業ネットワーク化

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

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

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

図 20は日本の戦略的地域開発事例から技術集積の瀋陽市に対する適用の考え方のモデルを示す。

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

導を実施する。

- IT 技術、FMS などの技術指導
- 技術的問題点の解決指導

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

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

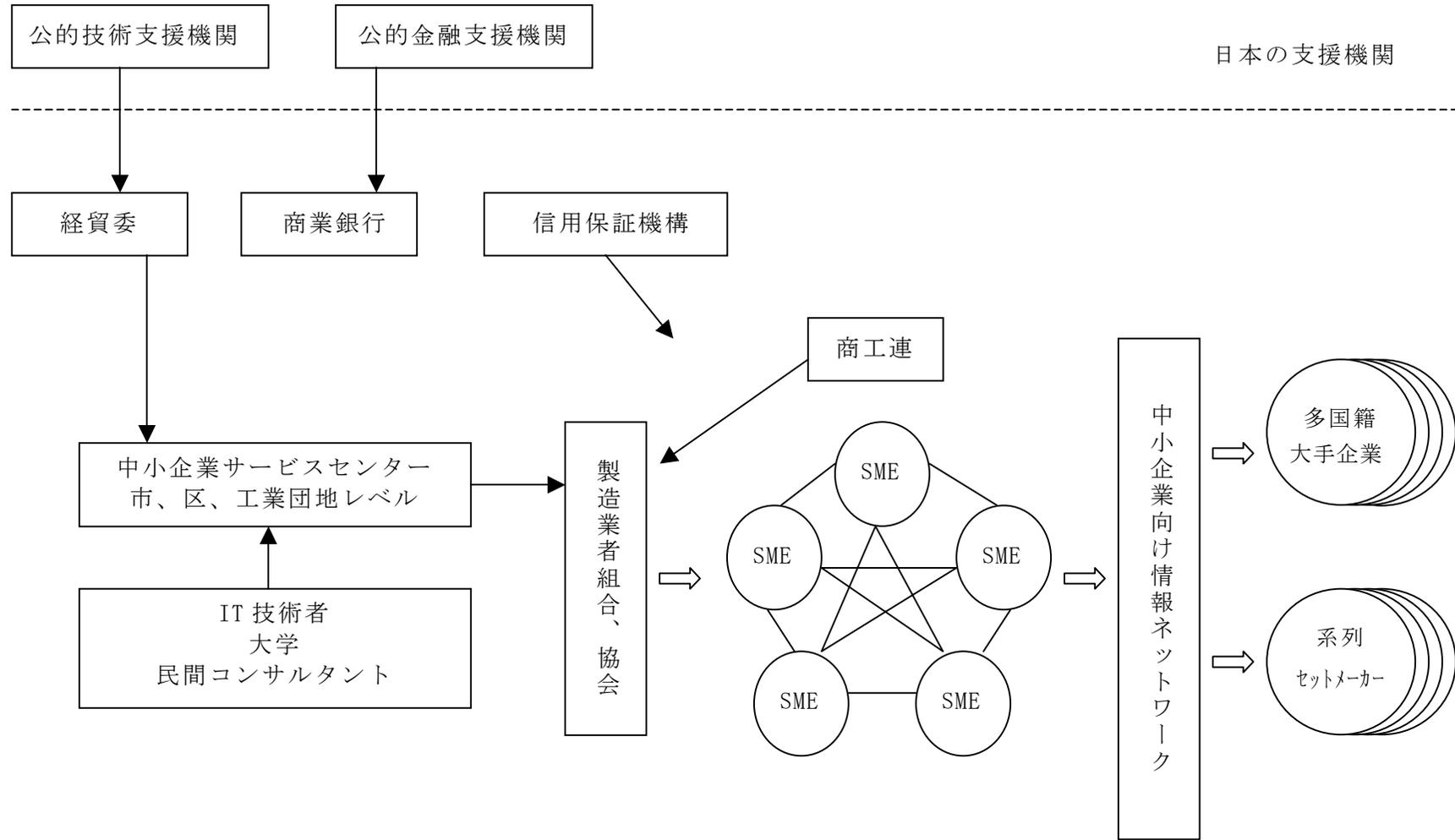


図 20 技術集積モデル

現状と課題

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

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

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

高技術振興の現状について以下に述べる。

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

(1) TL0 (Technology Licensing Organization) 機能の強化

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

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

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

その他国家高技術開発区には次の2つのインキュベーションセンターがある。

1) 瀋陽高技術創業センター(21世紀ビル)

瀋陽市政府と開発区が援助する非営利団体で1997年に創立し敷地面積60,000㎡

を有している。

2) 遼寧瀋陽海外学術創業パーク

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

(2) ハイテク工業団地の強化

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

4 工業団地

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

5 センター

1) NC工作機械製造センター

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

2) 先進金型製造センター

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

市の金型産業は大型、精密、複雑、長寿命金型の方向に発展しなければならない。

専門金型工場は小規模専門の方向に発展しなければならない。

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

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

提言目的

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

提言内容

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

(2) ベンチャーキャピタルによる創業支援

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

(3) 国際情報交流

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

(4) ベンチマーキング

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

瀋陽市の長所は、技術が必ず「ものづくり」と一体になっていることである。

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

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

(5) 正しいフィージビリティスタディ (FS) の実施

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

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

(6) 中小企業の誘致

工業団地内に中小企業を誘致し団地の産業構造を強化する。

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

マスタープラン5 経営基盤強化

現状と課題

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

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

先ず個々の企業の経営力を診断し、製品の技術水準、生産技術、管理技術、経営管理、マーケティング等の現状を分析し、レベルアップを図ることが必要である。

提言目的

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

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

提言内容

(1) 個別企業評価

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

Aグループ：全く外部の支援を必要としない優良企業、外資系企業を含む

Bグループ：外部支援によって強化が期待できる中間的レベルの企業

Cグループ：企業支援を行って効果の得られない不良企業

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

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

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

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

(2) 生産性測定

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

生産性向上運動は政府が主導すべき事項であり、まずは政府が生産性の定義を定め、測定を行いつつ向上目標を与え運動を行う。

目標値として付加価値生産性を取り上げることが妥当である。中国でも国家、市政府レベルで詳細なマクロ的な統計値が求められ公表されている。しかし企業

の競争力強化のためには企業別、あるいはセクター、ブランチ分類別の計測値を把握しなければならない。生産性向上運動の推進について、瀋陽市に生産性センターを設立する必要性の有無は、人材開発訓練センター建設などと連携して検討する。

(3) 企業における人と組織作り

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

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

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

4) 問題点

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

このような風土は製造業における生産性・品質向上、顧客重視の意識を弱めている。以上は中小企業固有の問題でもあるが、中国企業の風土も関係している。したがって企業における人材開発においては組織開発(Organization Development)は重要な課題である。

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

企業内教育が行われていないことも企業診断で指摘されている。

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

(4) 企業指導員の育成

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

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

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

(5) 問題点解決策

1) 企業診断・指導要員の人員、能力の不足

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

2) 指導員養成所建設

既存の施設を利用し段階的に実施するような計画を立案する。

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

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

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

6) 市の各区や県に中小企業の身近な相談窓口を開設する

上記を要約して図 21に優良企業の支援手順を示す。

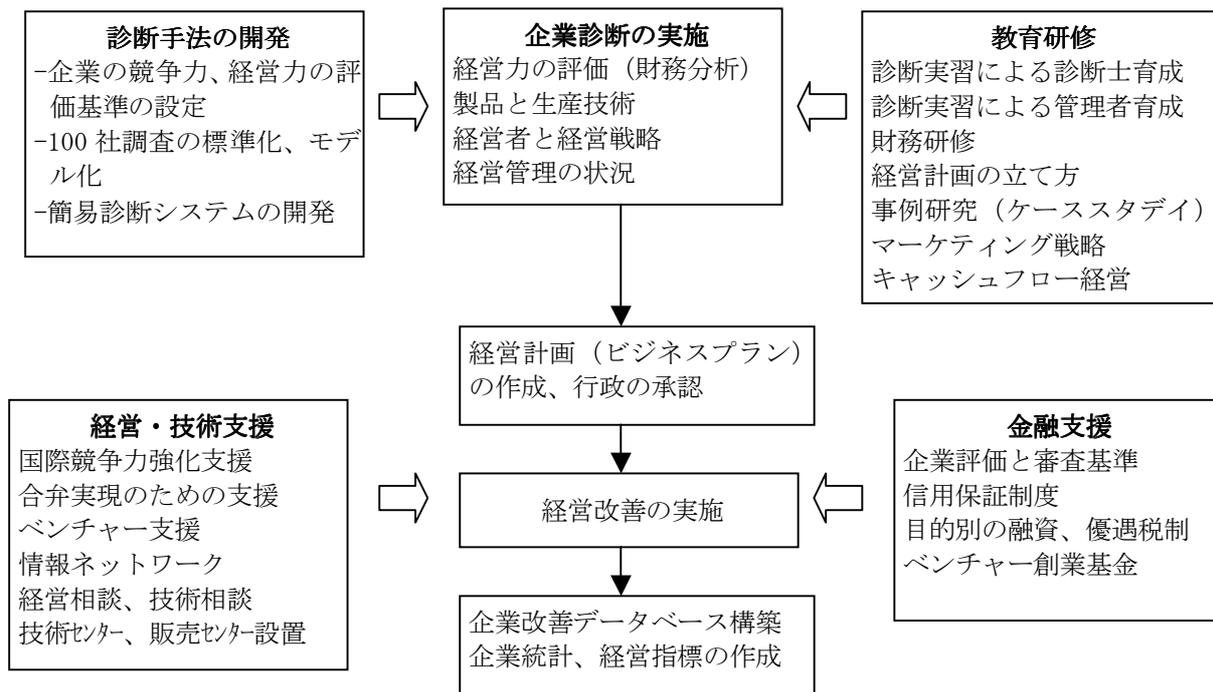


図 21 優良企業育成支援のシステム

マスタープラン 6
中小企業金融支援政策

現状と課題

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

提言目的

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

提言内容

(1) 各種銀行の支店誘致と地元株式制銀行創設支援

中小企業の金融機関からの資金調達は、瀋陽市に新たに進出した銀行の活動に

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

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

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

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

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

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

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

さらにこれに加えて中小企業の健全な発展に役立つサービスの提供が望まれる。信用保証を得た企業が、保証債務返済が不可能になる事態、破産する事態に陥らないようにするためでもあるが、より本質的には、前向きに資金調達行動を起こした中小企業信用保証センターの会員企業に対して経営指導すれば、中小企業一般に対する経営指導よりも効果が上がると考えられるからである。但し、多くの企業に個別的な経営指導することは中小企業信用保証センターの能力をはるかに超えているので、規範的な方法で新しい経営手法を紹介し、その導入を促すこととなる。その一つの試みとして、インターネットの活用によるキャッシュフロー経営指導をパイロットプロジェクトで実行した。

(3) 優良中小企業育成プログラムの計画と実施

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

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

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

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

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

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

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

現状と課題

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

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

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

提言目的

現在中国の優先課題である外国企業誘致促進を金融支援から提言する。

提言内容

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

(2) 証券市場の整備

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

(3) 信用保証制度の強化

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

(4) インターバンク取引市場の整備

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

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

マスタープラン 8

中小企業投資支援政策：中小国有企業再生スキーム

現状と課題

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

べる銀行の一部債務放棄による新生スキームの確立が不可欠である。

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

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

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

提言目的

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

提言内容

- (1) スキームの適用対象

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

- (2) スキームの概要

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

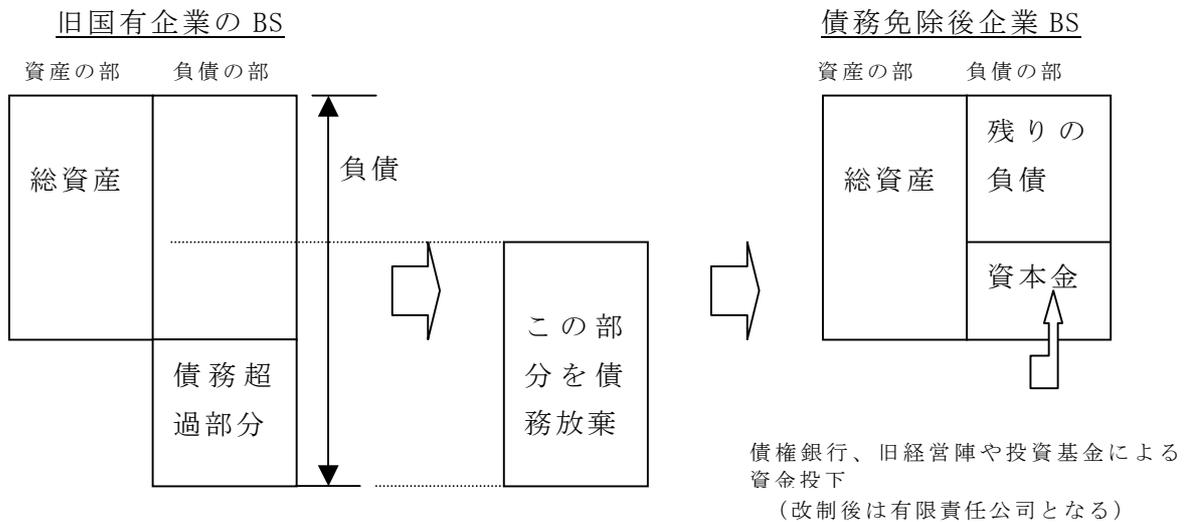


図 22 国有企業改革スキームのイメージ図

(3) 銀行の一部債務放棄は不可欠

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

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

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

(4) 再生スキームに係る債務免除総額の試算

瀋陽市産権交易センターの1998年売却リストにあった293社について計算する(表7)と、全体の債務超過状況を負債率90%程度に債務免除するためには、293社に対して約26億円の処理コストがかかることになる。80%程度では、コストが35.8億元に上昇する。しかし、これはあくまで不良債権を帳簿上で処理するだけの話で、実際の現金支出は伴わない。

表 7 負債率と債務免除額の関係

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

出所：瀋陽市産権交易センター

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

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

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

当投資基金による国有企業再生スキームへの係わりは図 23 の通りである。まず、買収対象となる債務免除を受けた国有企業の旧経営陣ならびに従業員、または買収意欲のある第 3 者の企業または個人と当投資基金が共同で「会社法」に基づき、出資者の権利と責任が明確である受け皿会社の有限責任会社を設立する。当該受け皿会社を買収対象となる旧国有企業を国有資産管理局等、旧国有企業の所有権を持ち、または管理している機関から旧国有企業の所有権を買取る。その買取った旧国有企業と受け皿会社が合併統合して旧国有企業の所有権移転（企業形態の転換および売却）が完了となる。その間、再生支援投資基金以外に、各種政府の補助金や市中銀行に金融支援があればより効果的である。

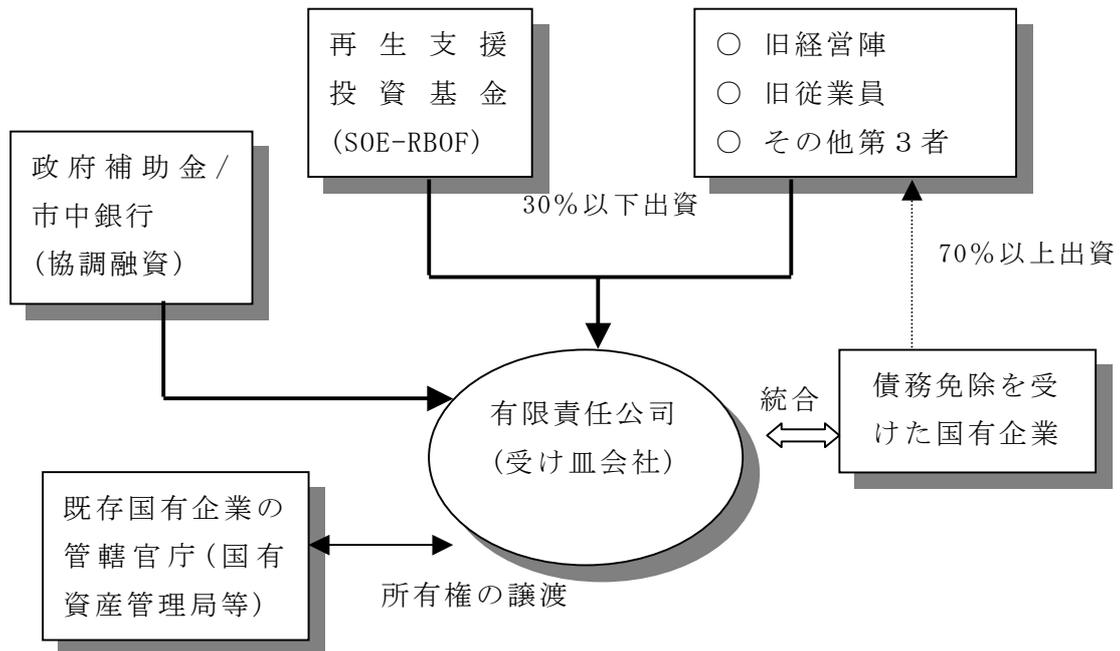


図 23 国有企業再生支援投資基金の枠組み (イメージ図)

2.3. アクションプラン

アクションプランはマスタープランを具体的に実行するため個別プロジェクト提案である。

表 8 にアクションプランとマスタープランの関係を示す。表中の A、B、C は緊急度を表す。

表 8 アクションプラン一覧表

アクションプラン名	中小企業支援システムの構築と育成	パートナーシップ活動による中小企業の市場開拓	産業構造改革	高技術振興	経営基盤強化	中小企業金融支援
中小企業向け情報ネットワークの強化・拡大	A A					
中小企業サービスセンターの育成	A A					
日本と瀋陽市の企業パートナーシップ活動の恒久化		A A				
工業団地への日系企業の誘致		C B				
裾野産業発展戦略の策定			B B			
インキュベーション機構と TLO（技術移転と企業化）				A B		
産業技術研究所の設置				C A		
瀋陽市優良中小企業診断					A B	
マーケティングをベースにした中小企業支援策					C B	
中小企業経営者訓練モデルセンターの設置運営					C A	
中小企業診断士制度を活用した経営管理者の育成					C B	
価値変化対応の人材紹介データベースの構築					C B	
優良中小企業育成のための経営/財務研修プログラム						A A
信用保証制度の適正化						B A
資金供給チャンネルの増強および長期資金供給						B A
瀋陽市中小企業発展のための資金不足の軽減についての提言						B B

注：優先順位は緊急度と重要度を ABC で表す。左側が緊急度、右側が重要度を表す。

緊急にとるべきアクションプラン（A 項目）6 プロジェクトの内容を以下に述べる。

アクションプラン 1
中小企業向け情報ネットワークの強化・拡大

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

具体的実施の方策

(1) パイロットプロジェクトで提案した業務の実施

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

(2) 中小企業への IT 教育

1) ネットの活用

中小企業の IT 活用の方策は次の 3 点に要約される

第 1 段階 現状のビジネスへの活用

マーケティング、販売、流通、調達、購買の効率向上（費用の節減と販路拡大）

第 2 段階 ビジネス改革と創業への活用

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

第 3 段階 ネットワークビジネスへの活用

中小企業の会員制を作る：入会費、年会費は無料

フォーラムの設定：会員の意見交換からネットづくりを始める

企業のシーズ・ニーズの情報交換

2) IT 教育

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

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

3) IT 機器購入支援

- 技術支援
- 資金援助

(3) 瀋陽市内におけるリンクの拡大

既存のネットあるいは各企業の HP のリンク化を計る。

(4) 瀋陽市外とのリンク

1) 経貿委系を国、省、市のレベルでさらに使いやすくリンクさせる

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

アクションプラン 2
中小企業サービスセンターの育成

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

具体的実施の方策

(1) 瀋陽市中小企業サービスセンター育成の方策

1) 政府の支援

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

2) 収入源

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

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

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

収入を上げるために当初は顧客を中小企業に限定しない。

b) 通訳、翻訳業

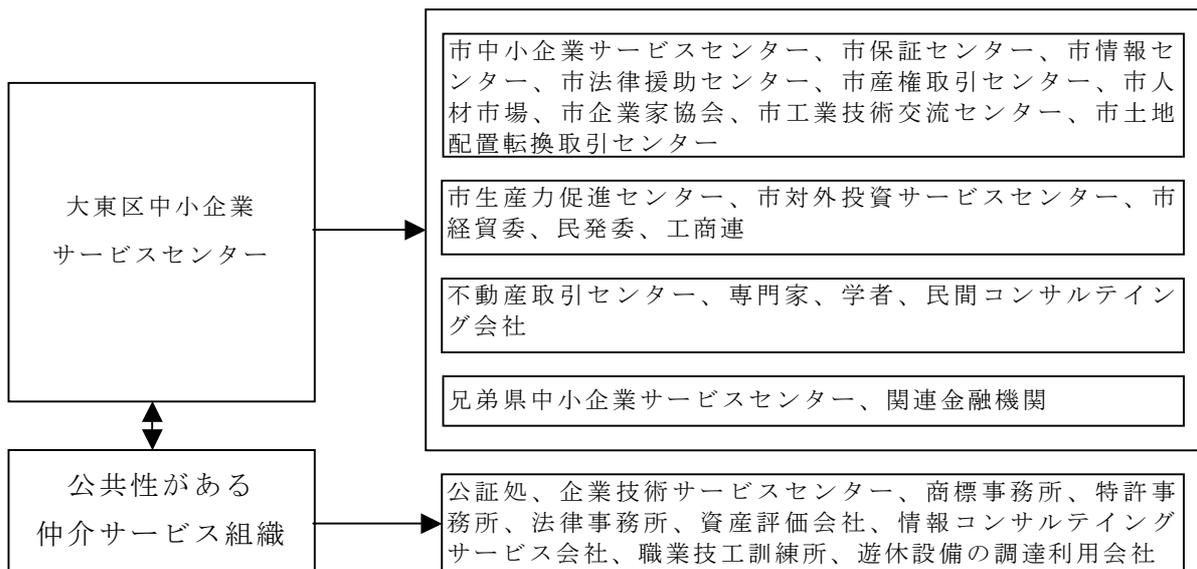
通訳、翻訳は重要な仲介業務であり情報の収集手段となる。日本では民間コンサルタント会社は収入源としている。WTO 加盟により国際パートナーシップ活動の増加による英語、ドイツ語、韓国語、日本語による通訳、翻訳業務は重要となり、かつ高品質のサービス内容が要求される。

(2) 開発区の中小企業支援

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

(3) 区レベルの中小企業支援センターの整備

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



アクションプラン3
日本と瀋陽市の企業パートナーシップ活動の恒久化

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

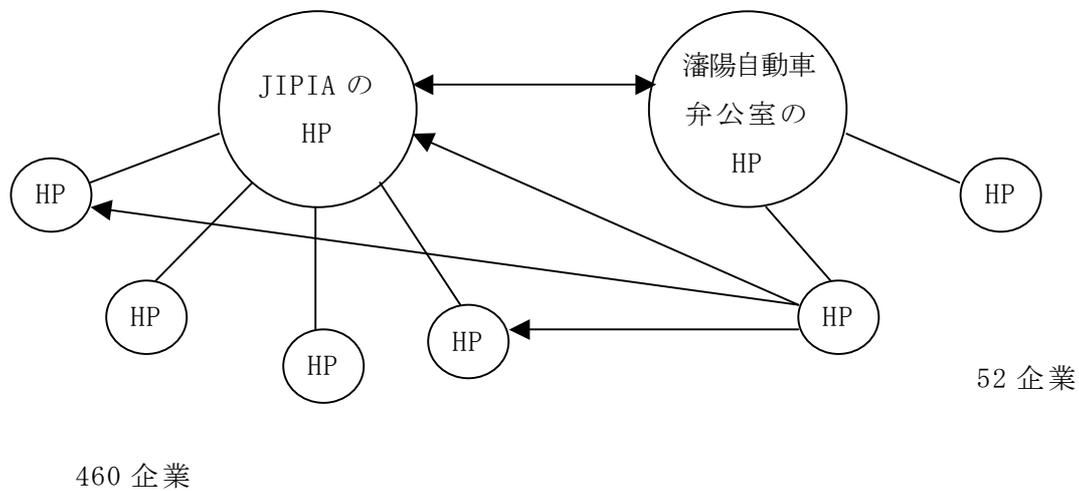
具体的実施の方策

原則として今後は民間団体の交流によって関係を維持する。

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

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

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



- (2) 瀋陽市代表の日本駐在あるいは委託契約

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

- (3) 瀋陽市政府が日本の公的機関を積極的に活用する

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

- (4) 仲介のための人材活用と育成

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

- 1) 帰国または在日中国人の活用

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

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

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

アクションプラン4
インキュベーション機構と TLO（技術移転と企業化）

<p>提言目的</p> <p>(1) ベンチャーによる新産業の創出 (2) 既存企業の経営革新（第2創業） (3) 企業の自主的革新活動の促進</p>					
<p>提言内容</p> <p>(1) ベンチャー、経営革新支援のための金融、税制、情報、経営、技術等の総合的施策の構築 (2) 経営支援策としては、経営革新計画設定システムの開発と企業への適用、コンサルティング (3) 企業の自主的な経営革新計画の策定と行政への提出 (4) 行政の革新計画の審査と承認、そのフォローアップ (5) ベンチャーセミナー、計画セミナーなどの開催、交流の場の提供</p>					
期待される効果		<p>(1) ベンチャー企業の創出 (2) 既存企業の開発型企業への体質転換 (3) 産業界全体の活性化、国際競争力の向上 (4) 関連機関の活用、資源の重点配分</p>			
実施にあたり予想される問題点		<p>(1) 未経験なため、ベンチャー企業育成のリスクへの不安 (2) 一部の企業のみ優遇するという声起きる (3) 予算、スタッフをどうするか</p>			
予算		融資、税制も含めると大きくなるが可能な限り現在進行中のプロジェクトの範囲で実施			
スケジュール		短期	中期	長期	<p>主な実施機関</p> <p>既存の機関、開発区、研究所、大学などのインキュベーションセンター</p>
		○	○	○	
<p>提言の根拠</p> <p>米国、日本はじめ各国共通の産業政策である。国際競争力をつけること、IT等の技術革新の対応を図ることが目的である。</p> <p>ポイントは経営革新計画を設定させることである。意欲のある企業を行政で選別して、支援しようとするものである。従来のように広く浅くでなく、支援予算を重点的に配分するものである。経営革新がハイテクとは限らず伝統技術の高度化も対象とする。</p> <p>日本では経営革新計画が現在の中小企業施策の目玉であり、具体的な手法と事例があり、そのノウハウを提供できる。</p> <p>現状ではベンチャー企業支援は政府が行っており瀋陽市には3つのベンチャーキャピタルが存在する。ただし本提案はベンチャーキャピタルの一步手前の TLO 育成を目的としており瀋陽市政府の考えと一致するものである。</p>					

具体的実施の方策

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

(1) 情報ネットワークによる海外への紹介

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

(2) 技術交流・交易の国際化

政府あるいは民間団体による交流を行う。学会の国際会議の活用。

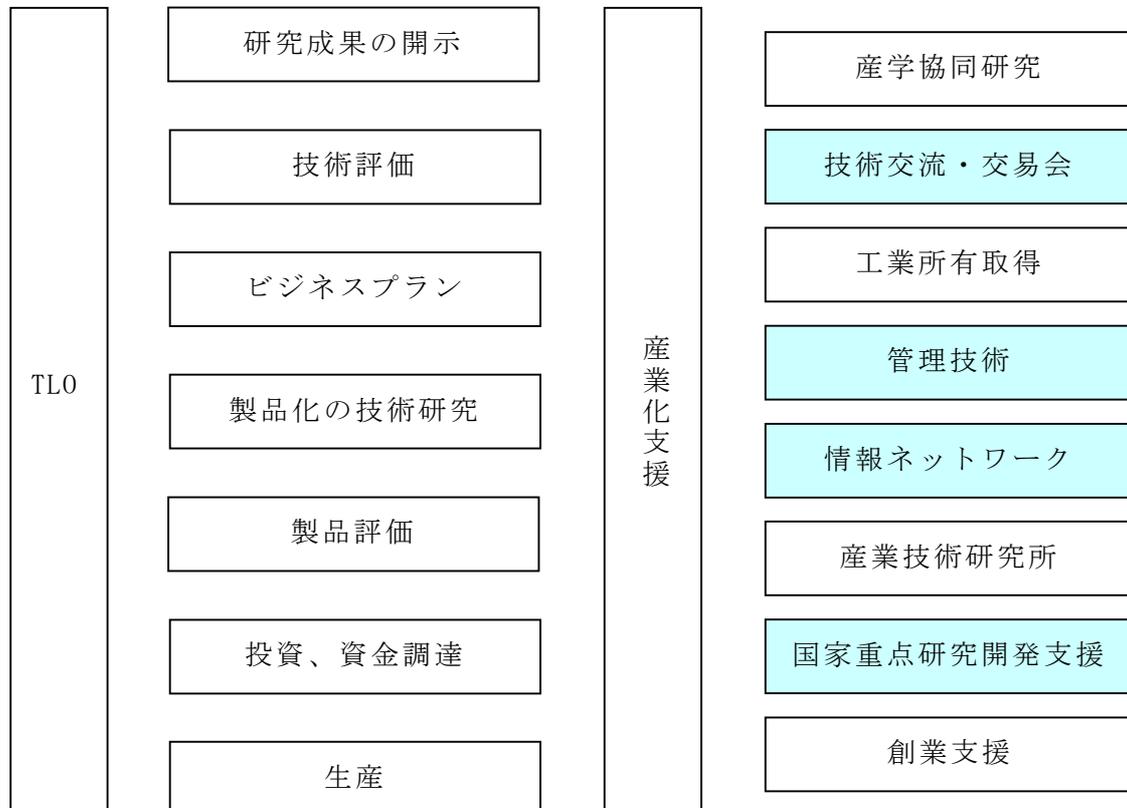
日本の事例としてビットバレー (<http://www.bitvalley.org/>) は東京にあるネットベンチャーコミュニティーで 1,500 人の中小企業会員からなる。このような民間ベースで特に若手企業家の活性化に有効である。

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

(3) 取り上げるテーマ

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

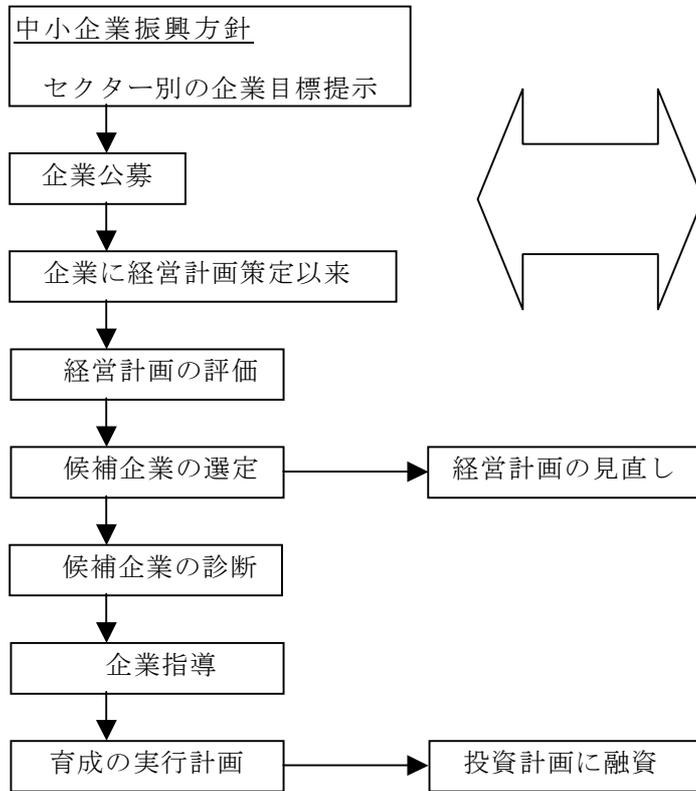
産業化技術のレベルアップはべつのアクションプランで提言を行っている。



アクションプラン 5
瀋陽市優良中小企業診断

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

具体的実施の方策
プロジェクトの概念と進め方



支援体制
 経営コンサルタント
 (中小企業診断士制度等)
 技術支援および情報提供
 (大学等機関の活用)
 企業診断制度
 人材育成教育
 資金提供
 経営指導
 帳票指導
 技術指導
 販路開拓

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

アクションプラン 6
優良中小企業育成のための経営/財務研修プログラム

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

具体的実施の方策

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

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

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

60社は、自薦または区の推薦で応募した企業を厳しい基準で選定する。競合は避け、収益性、財務体質、会計透明性でトップクラスでなければこの研修は受けられないとする。すなわちこの研修は実質的に優良企業がさらに超優良企業に体質改善していくための研修となる。受講者のインセンティブは、銀行、中小企業信用保証センターがこれら企業の必要とする流動資金を必ず融資する、あるいは担保提供すること。研修は、学んだことは実践する前提条件で、企業経営と資金調達をテーマにした座学を中心とし、一部視察を組入れたプログラムにする。また、多忙なトップの立場に配慮して週1回半日の受講で、2カ月ないし3カ月で修了する繰り返しコースを検討する。

講師陣は、実務的な立場でハイレベルの責任ある活動をしている評価の高い人物で構成する。受講者を満足させる講師陣とテーマの候補を例示すれば下記のようなになる。

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

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

研修コストは企業が一部負担し、市政府が補助する。

第3章

パイロットプロジェクト

第3章 パイロットプロジェクト

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

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

検討の結果「中小企業向け情報ネットワークサービス」をテーマに選んだ。

この内容は次の3つの要素からなる。

- (1) 情報ネットワークの建設
- (2) 情報ネットワークを用いたパートナーシップ活動と仲介機構の育成
- (3) 中小企業経営者を対象とする「キャッシュフロー経営」のための教育ソフトを開発し情報ネットに掲載し教育を図る。

3.1. 情報ネットワーク

瀋陽市経貿委は図 24に示すような中小企業向け情報ネットワークを作成する企画を持っていたが、調査団がパイロットプロジェクトでこのプロジェクトを取り上げたため、日中合作で建設に取り組んだ。日中合作によるプロジェクトの概念図を図 25に示す。

本パイロットプロジェクトは、日本側が担当した部分、中日共同で実施した部分、中国が担当した部分の3つから構成される。(図 25参照)

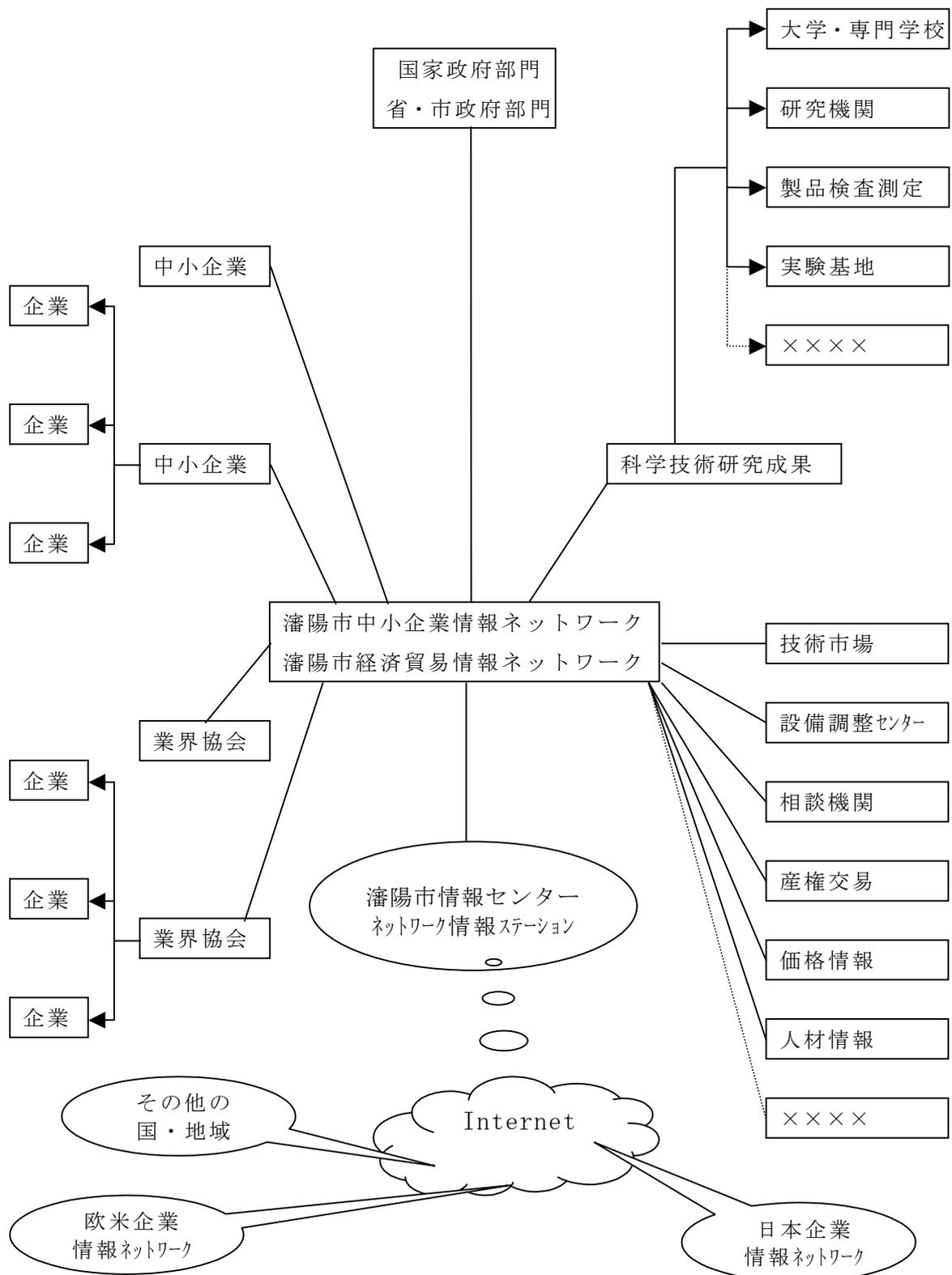


図 24 瀋陽市経貿委情報ネットワーク構想図

網掛け： 日本側 網掛け： 日中共同 網掛けなし： 中国側担当

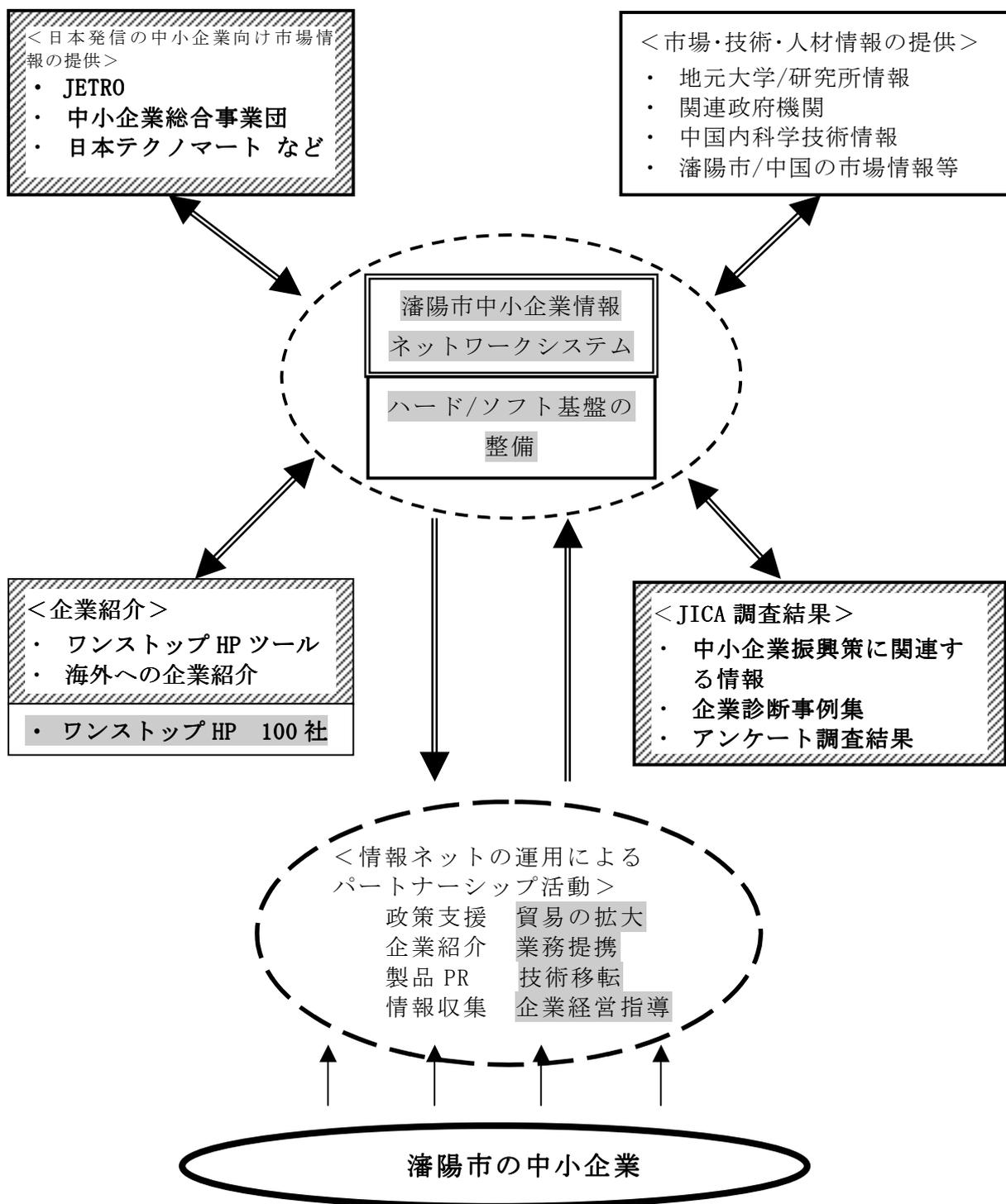


図 25 パイロットプロジェクト概念図

(1) ハードウェアの購入提供

JICA は以下の機材を中国側に贈与し、その他特に本ネットワークのために開発したパッケージソフトも提供した。

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

(2) 基本ソフトウェアおよびツールの購入提供

Net server 用および Workstation 用基本ソフトウェア×各 1 台分

- 1) ワークステーション OS Windows NT Server C/St
- 2) データベース・ソフトウェア Oracle 8i
 - Oracle 8i Enterprise Edition for SUN Solaris8 20users
 - SQL*Plus
 - Oracle Internet Application Server 20users
 - Oracle Programmer

- 3) Web 開発ツール DreamWeaver, PhotoShop, Flash×各 1set

(3) パソコン用基本ソフトウェア×5 台分

- パーソナル・コンピュータ OS Windows 2000 Professional×5set
- ホームページ作成用ツール×1 式
- ネットページ検索エンジン×1 式

(4) インターネット公開サービス項目（応用ソフトウェアとして開発）

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

(5) 支援項目

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

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

(6) 実施項目の説明

1) 企業紹介ホームページの作成支援

多くの企業が、自社のホームページを安い値段で構築したいと考えている。これに応じて各企業が、無料で簡単に自分のホームページを作成できるようなツールを購入し、提供した。対象企業は、訪問調査 100 社を優先し、さらに各区から推薦された 100 社の中から募集した。併せて、中国側が、ホームページ自主作成の教育支援を行った。これにより、各中小企業の企業紹介ホームページ作成が急速に進捗し、2001 年 8 月中旬までに 35 社のホームページを公開することができた。

購入・提供したホームページ作成ツールは、各企業がツールのガイダンスに従って表 9 に示す項目を入力すれば自動的に自社のホームページが完成するもので、企業のホームページ用に特化したものである。写真・図などの挿入も可能である。

表 9 ホームページ掲載項目

会社概要

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

製品紹介

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

サービス紹介

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

取引事項

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

業務提携

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

購買需要

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

会社採用

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

会社ニュース

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

2) 日本を含む既存の各種ネットへのアクセス

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

この対象となる日本側の機関は、JETRO（本部および大連）、商工会議所（日本/東京）、中小企業総合事業団、(財)日本テクノマート、(財)神奈川高度技術支援財団などである。（詳細は表 10を参照）

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

表 10 日本の各種ネットワークへのリンク

	名称	内容	備考
1	中小企業総合事業団 (JASMEC) http://www.jasmec.go.jp/english/index.html	事業団の案内、各部事業紹介(中小企業支援)、トピックス等	英文
2	日本の中小企業情報 (SME) http://www.sme.ne.jp/japane.html	地域別の中小企業情報、技術情報、お知らせコーナー等	英文
3	海外展開交流ネットワーク (PARTNER) http://partner.sme.ne.jp	海外企業とのビジネスチャンス希望する日本の中小企業の企業情報（事業紹介、技術・製品のシーズ・ニーズ等）	英文
4	日本貿易振興会 (JETRO) http://www.jetro.go.jp/top/index.html	輸入促進、投資交流、技術交流、経済、貿易情報等	英文

5	東京商工会議所 http://www.tokyo-cci.or.jp/english/index.htm	創業支援、ベンチャー支援、コンサル、取引拡大、情報化支援、環境リサイクル情報等	英文
6	神奈川県高度技術支援財団 http://www.ktf.or.jp/koho/profiles/efront.html	技術移転、特許情報/技術情報等	英文
7	日本中小企業ニュース	輸出入、投資、技術交流、商談、展示会等のニュース	和文

(3) 企業の市場開拓情報の提供

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

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

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

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

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

この機能の目的は、瀋陽市中小企業の市場開拓のために、瀋陽市企業が他の地域の中国企業および世界の企業に対し、技術提携、業務提携、資金導入、投資、製品の購入・販売、人材採用情報などを希望する場合、必要な情報を検索することである。検索用の分類メニューは表 11の通りとする。

表 11 検索用分類メニュー

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

3.2. パートナーシップ活動

3.2.1. パートナーシップ活動の内容

パートナーシップ活動の全体工程を図 26に示し各段階で行うべき作業を以下に述べる。

(1) データベース

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

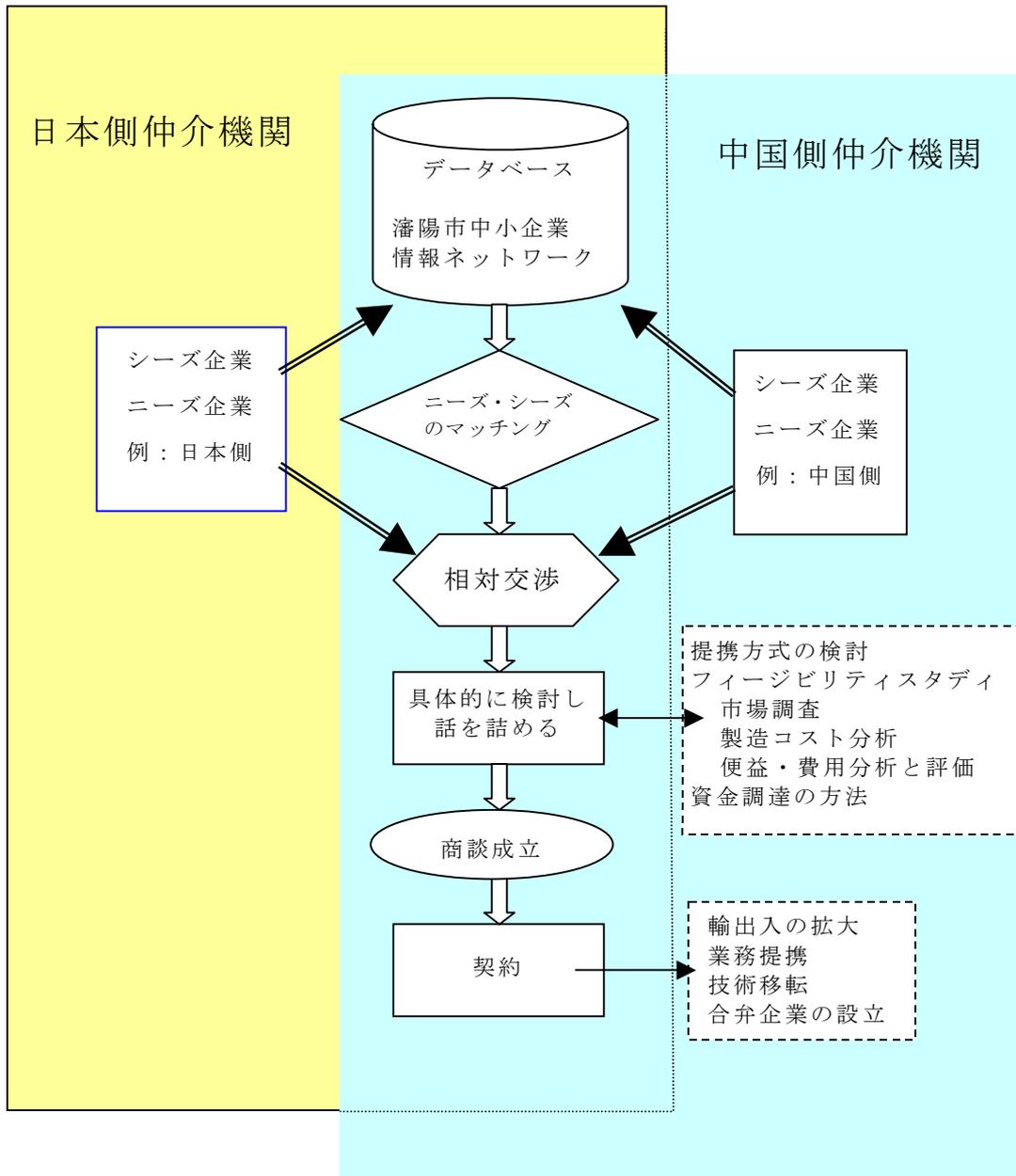


図 26 パートナーシップの工程

(2) 企業のニーズ・シーズ情報

1) 中国側

瀋陽市の中小企業が持つニーズ情報、シーズ情報を把握するため、瀋陽市の中小企業に対しアンケート調査を実施した。100社の回答企業のうち80社がニーズ・シーズ情報を報告した。アンケートの調査結果は瀋陽市情報センターのデータベースに掲載されているが、日本企業の便宜を図るために日本語にて掲載さ

れている。これらの情報は、今後、瀋陽市の中小企業がデータベースへ自社の情報を登録する傾向が強まれば、さらに増加してゆくものと思われる

2) 日本側

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

財団法人日本テクノマートの技術案件 100 件以上

JETRO 大連事務所の部品材料展に出品された約 80 件

詳細については、瀋陽市中小企業情報センターのデータベースを参照のこと。

(3) 仲介機関

1) 中国側

瀋陽市中小企業サービスセンターは 2000 年 12 月に設立されたが、パートナーシップ業務を行う仲介機関として 2001 年 5 月から業務を開始している。瀋陽市経貿委系のコンサルタント企業が兼務する形をとるが、スタッフ 10 名弱で現在、調査団との共同作業を行っている。今後、海外とのパートナーシップ業務の仲介機関として、その果たす役割は大きい。

2) 日本側

a) 財団法人日本テクノマート (JTM)

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

b) 日中東北開発協会

中国の東北 3 省を代表する団体で瀋陽市代表連絡員が同協会内に駐在している。

c) 企業

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

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

その他上海の中国人日本留学帰国者が日中中小企業間の貿易業務を行っている。東北地区にも関心を持っている。今後このような帰国組みによる仲介幹

旋業者が増えることが期待される。

d) 在北京日系企業

ベンチャーキャピタルの在北京日系企業は中国全土を対象として、日中企業間の合弁企業や M&A の仲介を行っている。このような機関が今後瀋陽市の企業を対象とする場合、瀋陽市中小企業サービスセンターとの共同作業を行う可能性は大きい。野村 CITIC は 1 つの例として考えられる。

(4) ビジネス・マッチング

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

1) データベース

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

2) 展示会

JETRO が大連市や北京市で毎年実施している部品・材料展などがある。通常 100～300 社の出展者に対して、展示会を見に来る人は数千人から数万人に達するが、現場で商品なり技術なりの説明を受けられる点が大きな利点である。なお、JETRO 大連の部品・材料展の情報は情報センターのデータベースに掲載されている。

3) 仲介機関

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

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

4) 日中テクノマート商談会

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

5) 訪日投資融資ミッション

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

遼寧省政府代表訪日団

重機械関連投資誘致ミッション（瀋陽市）

IT関連投資融資ミッション（瀋陽市）

自動車部品投資誘致ミッション（瀋陽市）

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

6) 人的な関係

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

7) ホームページ

自社のホームページに自社の商品や技術の説明を載せたことにより、思わぬところから商談が飛び込み大きな成約に至ったという例は瀋陽市の訪問企業にみられた。インターネットを利用して自社の情報を発信することは、いまや多くの企業が行っている極めて常識的なことであるが、自ら情報発信を行うことは予想外の効果をもたらすこともある。

(5) 相対交渉

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

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

(6) 具体的に検討し話を詰める

1) 提携方式の検討

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

輸出入の拡大

業務提携

技術移転

合併企業の設立

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

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

技術移転の容易さ

適応できる人材が十分か

将来の収益見通し

優遇制度が利用できるか

プロジェクトの目的

2) フィージビリティスタディ（FS）

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

3) 資金調達の検討

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

(7) 商談の成約・契約

日中双方が契約書を取り交わし、プロジェクトは実施に移される。

3.2.2. 仲介機関の指導・育成

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

(1) 瀋陽市中小企業サービスセンターへの業務委託

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

仲介支援

- 情報ネットワークサービスへ登録するための継続的な資料収集（日本の情報を含む）

- 日中合弁などに関連した仲介およびコンサルティング（FSを含む）

直接支援

- 企業診断・指導
- 中小企業診断士の育成と企業への派遣
- 中小企業向け各種のセミナーや講習会の開催
- 区レベルの中小企業センターの指導育成

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

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

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

1) アンケート調査委託

目的：瀋陽市の中小企業が有する日本側への希望事項を具体的に知るため、本来、情報ネットワーク上で収集すべき情報である。しかしパイロットプロジェクトの開始時期が2000年5月であったため事前郵送によるアンケート方式をとった。

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

調査内容：特に日本の企業とのパートナーシップ関係強化のための希望事項

実施時期：2001年6月より

実施方法：セミナー、郵送、企業訪問および電子メールによる。

調査結果：集計結果を日本文にてレポート提出

2) 仲介業務支援要請

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

(2) 仲介支援の実績づくり

仲介業務の技術移転は実際の仲介交渉にカウンターパートを参加させ OJT によって体得させることが最も効果的である。仲介の技術移転開始時にはまだネットが稼動していなかったため、調査団の準備した案件を事例として用いた。

(3) FS (Feasibility Study) の技術移転

1) 目的

FS 手法を取り上げた理由は、現在の中国にとって最も必要とする意識改革を促し、かつ具体的には誤った投資立案による多大の経済損失を低減するためである。過去において中国は計画経済により、少数のエリートによって入念かつレベルの高い計画が作成された。企業レベルにおいても投資にあたり需要予測、投資の回収の計算が必ず実施されている。しかし現実に実施段階では計画との大きな乖離が見られる場合が多い。このため市場原理に基づいた FS 技術の移転の重要性からこれを優先的に取り上げた。

2) UNIDO 作成の COMFAR 手法の選定

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

その後このマニュアルをコンピュータソフト化した COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting) が世界 10 数カ国語で出版され中国語も利用可能となった。調査団は、従来の FS 手法と比べパラメーターの数、感度分析などで本システムが優れ計算時間も短い。さらに国連が開発して世界に普及しているため、公的機関、金融機関からの信頼も高いことから本システムを採用した。技術移転は、本システムを瀋陽市中小企業サービスセンターに供与し、かつ中国 UNIDO のインストラクターによる研修を実施することによって行なわれた。

3.2.3. 成果内容

(1) パートナーシップのシーズ・ニーズ調査結果

瀋陽市の中小企業向けにアンケート調査を実施したが、2001 年 8 月末時点で 100 社から回答が寄せられている。これを業種別に見ると機械が 22 社と圧倒的に多く、ついで鉄鋼製品、非鉄金属、医薬・化粧品、自動車等、さら

に食品・農水産、建設・土木、化学製品、計測・精密・光学などが続いている。
他方、家電、産業用電機・電子製品が極めて少ないのが特徴と言える。

パートナーシップについての具体的な内容に関する回答は次のとおり。

表 12 具体的データの分類

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

表 13 業種別要求

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

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

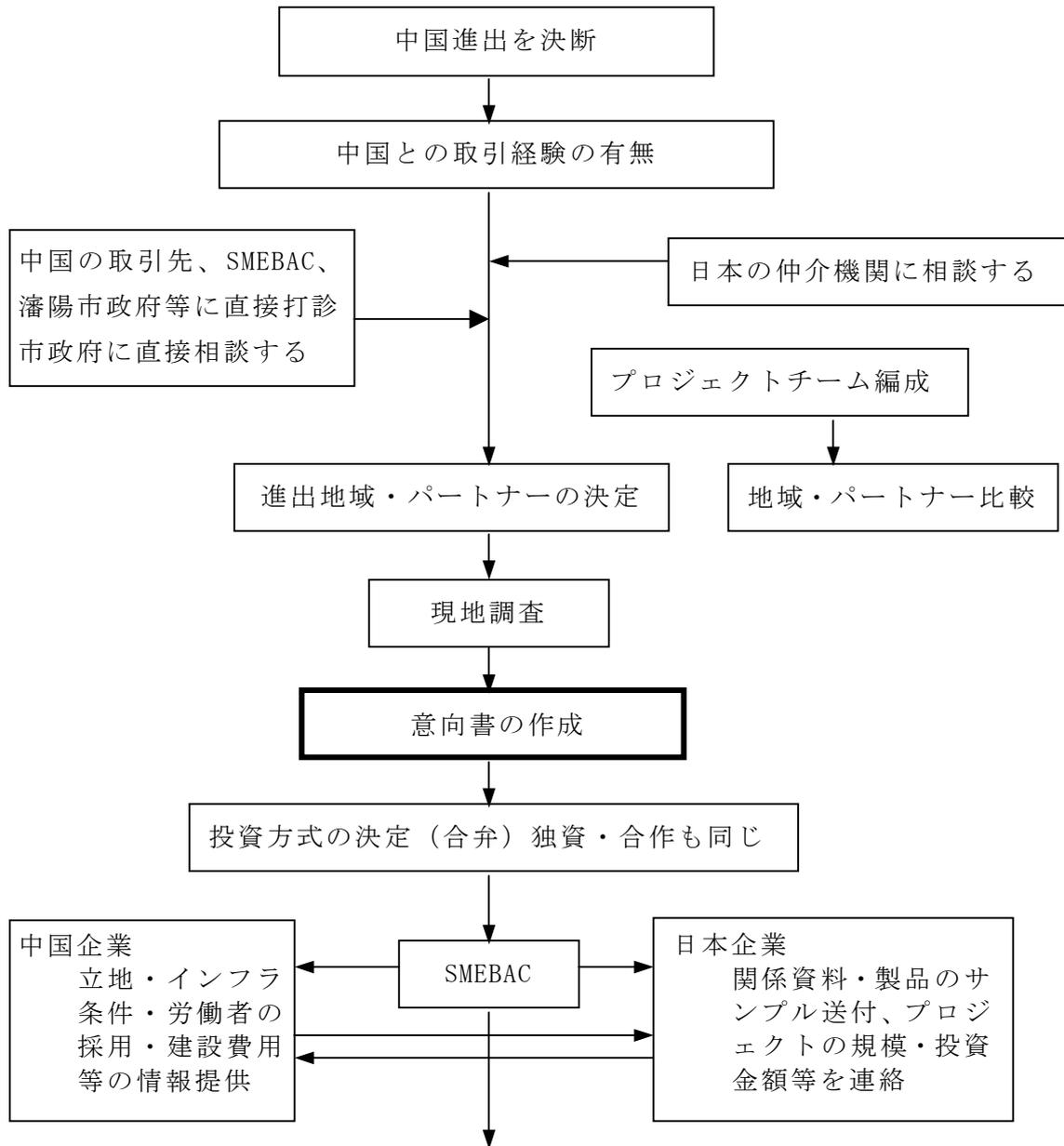
回答あり 
 回答なし 

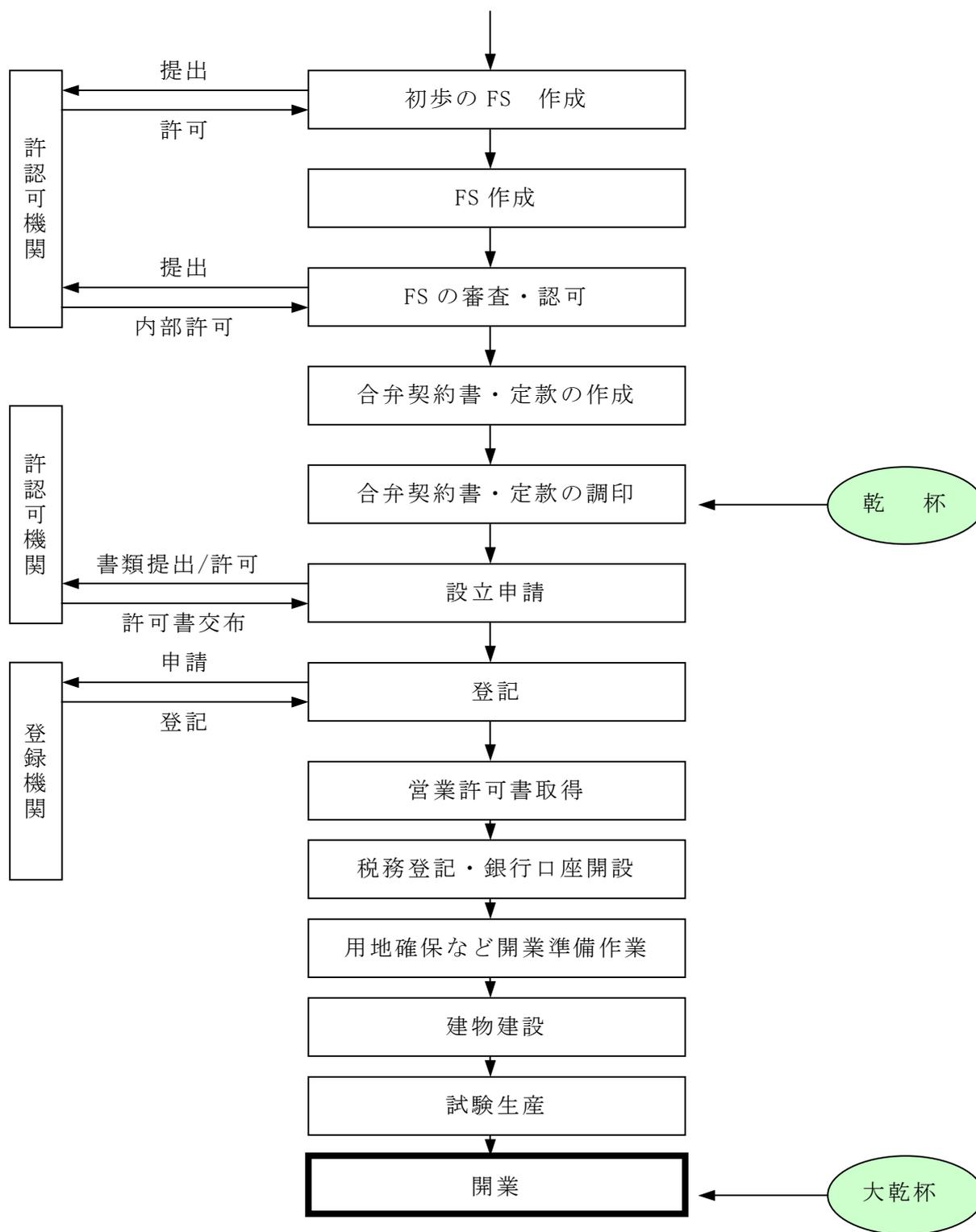
モデル企業のうち合弁合作意向があるのは10社中4社

図 27 パートナーシップニーズ

(2) パートナーシップ・ケーススタディー

パートナーシップ仲介案件 OJT は図 28に示す仲介プロセスに従って実施した。





SMEBAC 経営上の
トラブルの相談

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

図 28 日本企業の中国における合弁・企業設立プロセス

パイロットプロジェクト実施期間中に取り上げたパートナーシップ案件および仲介案件の進捗状況は以下のとおりである。

1) 靴下編み機（日本の編機メーカー）

瀋陽市の機械メーカー→意向書交換→経営会議で中止決定（6/5）

2) 遠赤外線乾燥機（日本の乾燥機メーカー）

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

3) 大型ポンプ（日本のポンプメーカー）

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

4) 生分解性プラスチック（瀋陽市生物降解技術開発メーカー）

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

5) セメント製造機械（瀋陽市セメント機械メーカー）

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

(3)FS 技術移転

COMFAR は Business Planner III と Expert III があり、企業向け FS は前者で十分であったが、将来大型プロジェクトに備え Expert III を先方の希望で選んだ。なお Opportunity Study という簡単な事前調査用のソフトも含まれている。

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

3.3. キャッシュフロー経営支援システムの構築と運営

3.3.1. 背景と目的

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

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

現在、中国では国際基準に準拠したキャッシュフロー計算書を含む財務会計制度が中小企業にも適用され、また地元中小企業のパソコンの導入も進みつつある。経営者が問題意識を持てば企業経営がある程度計数に基づいて行なわれるようになることを期待し得る環境が整いつつある。経営者が経営自主権を確保し、正しい経営目標を設定し、それを実行して行けば財務体質のよりすみやかな改善が見込めるであろう。

ここに来て瀋陽市の銀行や信用保証センターは融資対象企業評価の際にキャッシュフローを重視するようになってきている。資金難を自分自身で克服するためにも、あるいは間接金融を利用するためにも、中小企業は営業キャッシュフロー（中国語で経営活動現金流量）を増やす方向に企業経営の舵をとることが求められているのである。しかし、そのことは銀行や信用保証センターと融資相談した経験のある中小企業にしか伝わらないのが現状である。この情報は広く全ての中小企業に伝わるべきである。また、キャッシュフロー計算書が透明性の高い財務諸表として高く評価されていることも地元中小企業に正しく認識されるべきである。

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

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

一の顧客と調査団がキャッシュフロー経営支援システムで支援したいと考える中小企業は、ともに優良企業になれる潜在力がある企業という点で共通のターゲットである。

3.3.2. コンテンツの概要

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

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

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

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

このホームページは財務知識の乏しい経営者でも、基礎編から始め、分析編、計画編と駒を進めて短時間の学習でゴールに到達できるようにつくられている。その一方、まとまった時間が取れないような経営者のためには、短い時間でも学習できるように小刻みのステップを設けている。目次を示せば下記のようにになっている。すなわちキャッシュフロー経営の舵取りに重要なことは網羅しているが、(会計担当者にとっては必要でも) 経営者にとって重要と思われないことは全て削り取っている。

基礎偏

STEP 1 ホームページの活用方法



STEP 2 いまなぜキャッシュフローが重要なのか



STEP 3 キャッシュフローの基礎学習

分析偏

STEP 1 自己診断のすすめ



STEP 2 損益計算書の分析



STEP 3 キャッシュフロー表の分析



STEP 4 総合収益性の分析



STEP 5 重要経営指標一覧

計画偏

STEP 1 短期計画策定の方法



STEP 2 キャッシュフロー経営基本計画（短期）の策定



STEP 3 業績改善シナリオ



STEP 4 経営計画の完成に向けて

3.3.3. 新しいアプローチの提供

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

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

(1) 間接法による経営キャッシュフロー分析

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

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

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

(2) 過去3期間を実績分析対象とする

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

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

(3) 定性分析を要求する

このホームページの分析編の特徴は、経営者が自社の経営診断を行う上で、単なる経営指標の羅列ではなく、実績3期間の主要経営指標の変化をもたらした原因を個々の企業の個別事情を踏まえて解明することを求めている点にある。こうすることによって、はじめて経営者が自社の経営上の問題点に目を向け深く考察するようになる。そして経営改善のためどの問題に優先的に取り組むべきかについて、明確な裏づけがあって意思決定できるようになる。

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

3.3.4. 軽くて、ダウンロードのしやすいホームページ

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

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

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

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

3.3.5. 普及推進ネットワーク

キャッシュフロー経営支援システムの恒常的担当機関は中小企業信用保証センターであるが、パイロットプロジェクトのカウンターパートをつとめた情報センター、中小企業サービスセンターをはじめ、いくつかの中小企業サービス機関や銀行等もそれぞれの立場でこのシステムを利用したいと考えている。中小企業支援にかかわる各種機関が利用することはこのシステムの普及促進のために願わしいものである。これを各機関の自発的な参加による緩やかな「普及促進ネットワーク」と見なすとすれば、図 29 のようなものが可能になる。一部は既に実現し、一部は意向が確認されているが、詳細は以下に記述している通りである。

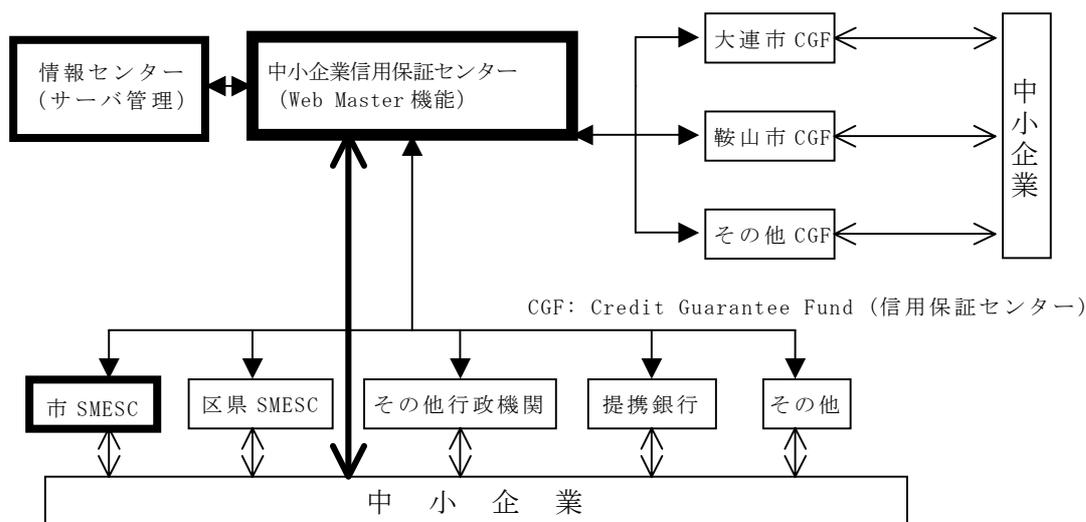


図 29 キャッシュフロー経営支援システム普及促進ボランティアネットワーク

(1) 中小企業信用保証センター

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

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

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

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

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

(2) 情報センター

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

本格稼働後は情報センターの担当する中小企業情報ネットワークトップページ

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

(3) 中小企業サービスセンター

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

(4) 大東区中小企業サービスセンター（計画）

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

(5) 大連中小企業信用保証センター、鞍山中小企業信用保証センター

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

3.3.6. 今後の課題

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

中小企業に対する宣伝強化のために行うべきことを以下に簡単に記述する。

(1) マス・メディアの協力取付け

経費をかけないで大きな宣伝効果をあげられるのは、マス・メディアの協力である。例えば、地元新聞に「キャッシュフロー経営」をテーマにした定期連載記事の企画を持ち込

む。ホームページの内容を要約して数回に分けて連載するのは容易なことである。

(2) 銀行の協力取付け

「普及推進ネットワーク」では、毎日多数の行員を動かして中小企業を外交している銀行の協力をぜひとも取り付ける必要がある。その際注意すべきは、銀行側の自主的な企画に委ねることである。華夏銀行は中小企業向けのキャッシュフロー経営関連リンク集を計画しており、ここに我々のホームページをリンクするという考えであるがこれは1つの利用例である。他の銀行がこれと異なる企画を考えているならば、その企画の中で利用してもらえばよい。

(3) 人材能力開発機関の協力取付け

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

3.3.7. 評価

(1) パイロットプロジェクトの政策提言における役割評価

パイロットプロジェクトは調査団の政策提言の最重要項目を取り上げた。

図 30の左側に提言された7項目のマスタープランを示しパイロットプロジェクトに関連の大きい項目を実線の矢印で示す。さらに右側には6項目のアクションプランが示され、これはマスタープランを実施に移すために緊急に必要とするプログラムである。この場合もパイロットプロジェクトに大きな係わりを持つ項目に実線の矢印、間接的に係わるものに点線の矢印で結んだ。

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

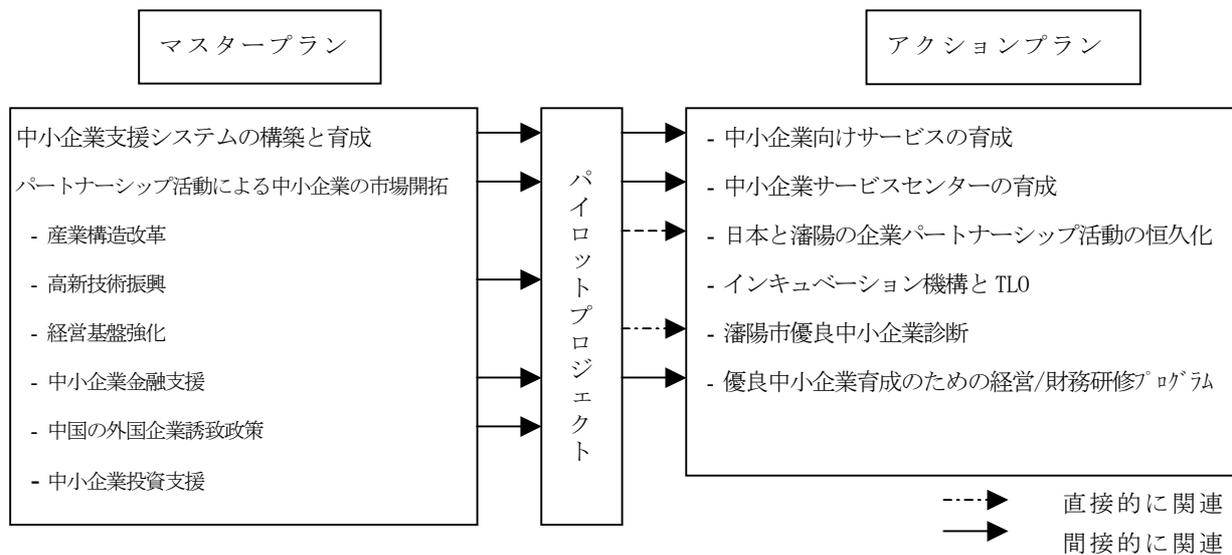


図 30 政策提言とパイロットプロジェクトの関係

(2) パイロットプロジェクトの有効性

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

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

また仲介対象企業の中の5社はモデル企業10社から選ばれた。

このように調査は最初の段階からパイロットプロジェクトにいたるプロセスの中で一貫性と調査全体との関連性を保ち、調査の効率と有効性を高めることができた。この調査の流れを図31に示す。

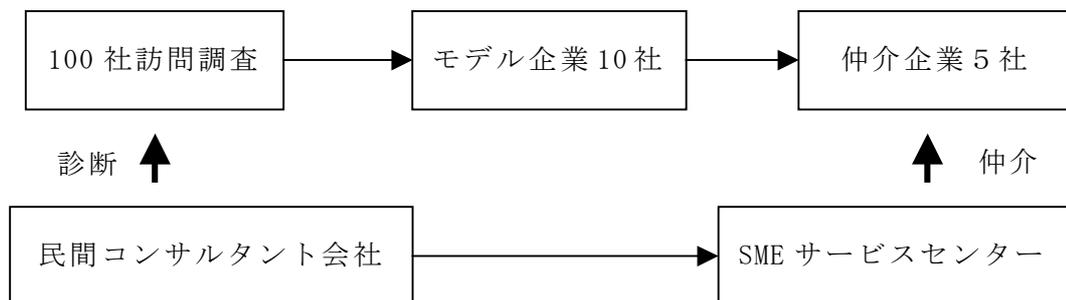


図 31 調査の流れ（企業診断→パイロットプロジェクト）

3.3.8. 今後の展開

(1) 情報ネットワークの維持

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

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

(2) パートナーシップ

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

図 32に示すように日中中小企業の相互アクセスには5段階が考えられる。

- 1) 企業対企業の直接アクセス：相互のホームページなどを見る
- 2) 日中のポータルサイトを活用する
- 3) 自動マッチング：例えばJETROのTTPP
- 4) 会員制の仲介機能をもったポータルサイトの活用
- 5) 公的機関で仲介機能を持った情報ネットワークの活用

本情報ネットワークの立ち上がりに日中パートナーシップ機能が備わっていることが特徴であり、これを維持するための方策が必要である。この場合日本側の対応も検討しなければならない。

(3) 中小企業サービスセンターの育成

本調査の究極的目標は瀋陽市に中小企業サービスセンターを建設することである。パイロットプロジェクトにおいては瀋陽市中小企業サービスセンターの中小企業仲介機能の育成に重点を置いた。本センターのみでは能力的にも限界があり、区レベルに設置されるサービスセンター、各開発区、工業団地における中小サービス支援、科技委生産力促進センター、今後参加が期待される工商連、経営者あるいは製造業組合などによる活動が期待される。このためには中小企業処の主導と調整によって横断的連携によってシステムの構築を図るよう提言する。

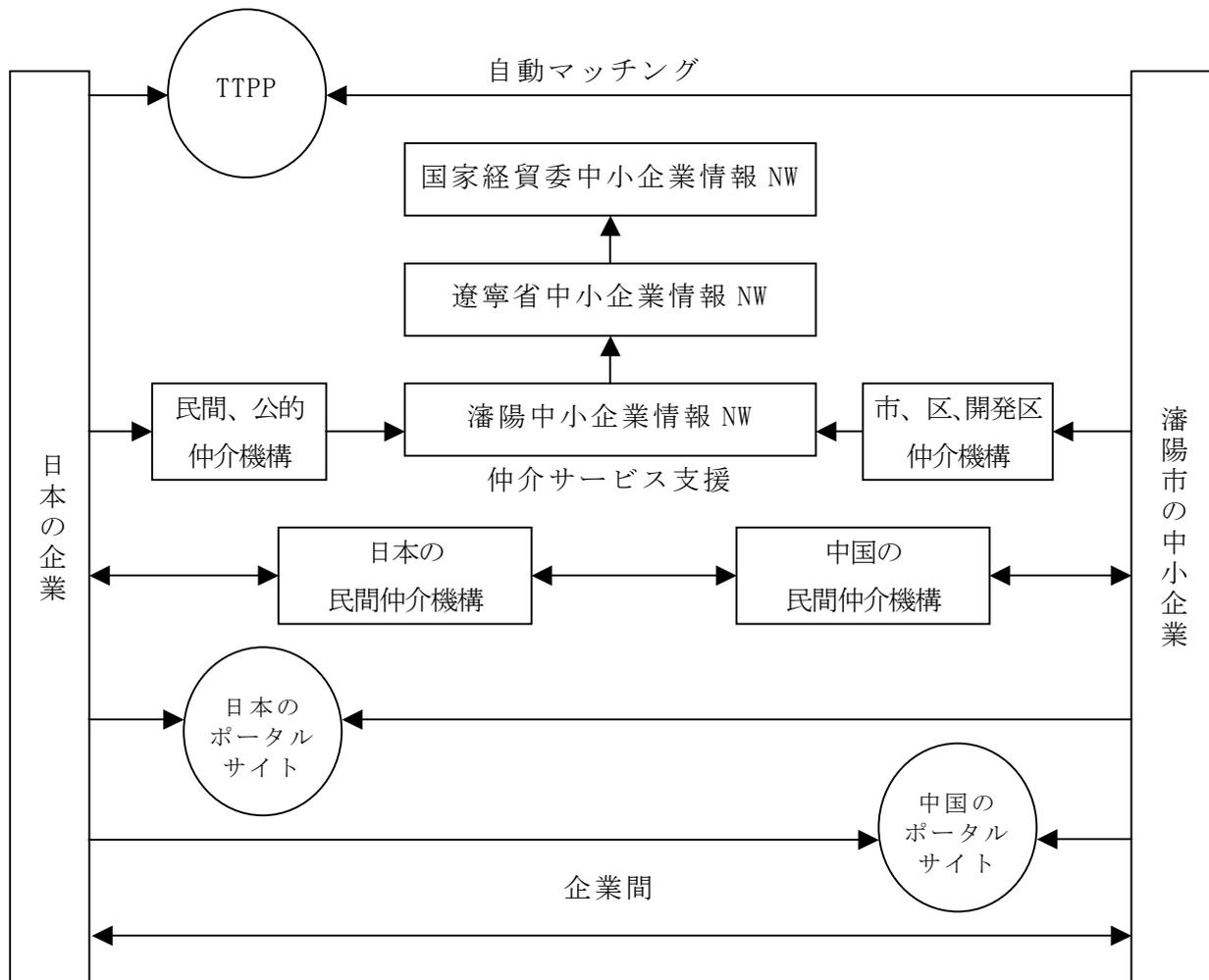


図 32 日中中小企業のインターネットによるアクセス

結言

結言

1. プロジェクトを顧みて

(1) 本調査の評価

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

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

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

このように、中国側と調査団の業務が補完しながら行われた。

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

(2) 成果

- 1) 調査開始の 2000 年 10 月に比較して、瀋陽市中小企業支援システムは大きな進展を遂げた。主な成果は以下の通りである。
- 2) 中小企業サービスセンターの設立(2000 年 12 月)、JICA によるパートナーシップ活動支援開始(2001 年 5 月)、中小企業の管理を市から区へ移管(移管と同時に民営化される)、区に最初の信用保証センターが設立(2001 年 9 月)、2001 年内に他の区にも設置、2001 年内に 6 区に中小企業サービスセンターを設置するための準備が進展中、経貿委情報ネットワークの開通(2000 年 11 月)、JICA 提供の中小企業向けネットワークの開通(2001 年 8 月)、企業民営化の進展(2002 年 6 月までに 90% 達成)、優良企業 100 社を集め創新技術振興と政府の支援を説明(2001 年 2、3 月)。
- 3) ネットの活用については、80 社の中小企業がパートナーシップを希望してネットに登録し、自社のシーズ・ニーズを発信した。

- 4) モデル企業の 1 社が仲介案件で意向書を交わし、合作の交渉を継続している。モデル企業から 3 社の仲介案件が生まれた。

2. モデル都市調査としての観点によるプロジェクト評価

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

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

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

(1) 瀋陽市中小企業支援提言の特徴と他都市への適用

1) 中小企業支援モデル

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

このような支援体系は他都市のモデルとして参考になると考えられる。

2) 情報ネットワークモデル

情報ネットワークは中国ではかなり普及しており、情報内容も全国ベースから企業ベースまで巾が広い。しかし、具体的な情報になるほど地域性が強く普遍性に欠ける。

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

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

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

3) キャッシュフロー経営普及による中小企業金融問題改善

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

4) パートナーシップ活動

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

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

このモデルの他地域への普及であるが、既に日中の中小企業間の貿易を行っている中国民間企業が、本ネットを見習った自社のネットを立ち上げたいという情報を得ている。

5) 中小企業振興総合施策

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

「中小企業キャッシュフロー経営システム」による中小企業経営の改善を入り口にして、信用保証センターではできない顧客サービスを、各種銀行、中小企業サービスセンターが支援するのが望ましい。例えば生産力促進センターによる技術面からの経営指導等を組み合わせて優良企業の育成、支援することが最も望ましい。これは信用保証センターの中小企業へのサービスばかりでなく銀行を中心とした各種金融機関、中小企業サービスセンター、技術指導をする生産力促進センターのような機関にとっても顧客拡大と顧客への良いサービスになると思われる。また中国全土の中小企業の発展に貢献するであろう。図 33はその仕組みの試案である。

表 14 マスタープランと中国・中小企業政策意見対比表

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

関連資料

1. 瀋陽市の統計データ

(1) 中小企業の定義

現時点では中国の中小企業についての統一かつ法的な裏づけのある定義はない。瀋陽市では1998年に国と遼寧省が指定した99の大企業と中企業を除いた企業すべてを中小企業と呼んでいる。表1に示した区分は、統計上決められたもので、瀋陽市の中小企業の定義とは関係ない。

表 1 企業規模の分類基準

	年間販売収入および資産総額
特大企業	それぞれ 50 億元以上
大型企業	それぞれ 5 億元以上
中型企業	それぞれ 5,000 万元以上
小型企業	それぞれ 5,000 万元未満

出所：「経済参考報」1999年4月19日より日中経済協会作成

(2) 中国企業形態

中小企業形態の分類を表2に示す。

表 2 中国企業形態一覧表

企業形態別	準拠法	設立要件(概要)	所有権所在	出資者の債務責任	関係役所	特徴
国有企業	全民所有制工業企業法(1988年8月1日実施)	政府主管部門の承認	国	不明	国、省、市、区、鎮郷政府	廠など非法人もある。
集体企業		政府主管部門等の承認	集体共有	不明	省、市、区、鎮郷政府	郷鎮企業に多い。国有企業に比べて設立が容易。
有限責任公司	公司法(1994年7年実施。1999年12月25日修正、同日付実施)	発起人2~50名。製造業資本金50万元以上。科学技術、コンサル等10万元以上。	持 股 人(株主)	有限責任	工 商 行 政 管 理 局 等	新設と旧国有企業、集体企業からの転化の二通りある。後者を「改制」した企業という。国有企業から転化した場合は、以前所管役所と関係が深い。日本の有限会社に近い。
股分有限公司	同上	発起人5名以上。国有企業から変わる場合5名以下も可。但し募集方式とすること。資本金は1,000万元以上とする。	持 股 人(株主)	有限責任	商工行政管理局等、上場会社の場合には証券監督管理委員会(証監会)	同上 日本の株式会社にも近い
合火企業	合火企業法(1997年8月1日実施)	合火人2名以上の書面契約による。	合火人(共同出資者)	無限責任	工 商 行 政 管 理 局 等	日本の「合併企業」に近い。法律、会計事務所等が多い。所謂パートナーシップ。
郷鎮企業	郷鎮企業法(1997年7月1日実施)	設立要件なし。郷鎮企業の定義は、郷鎮にて農村集体経済組織または農民が投資の主体とした各種企業である。投資主体とは、出資額を50%のこと。	出 資 主 体(集体また個人)	不明	集体企業管理局	
私営企業	法律なし。国务院「私営企業暫行条例」(1988年7月1日実施)	3種類ある: 1) 独資企業 - 1名以上 2) 合火企業 - 「合火企業法」に統合 3) 有限責任公司 - 「公司法」に統合詳細略	出 資 者	無限責任	民 営 企 業 工 作 委 員 会	民営企業とよばれる場合もある。

外資系企業(三資企業) : 詳細略。合弁企業 : 中外合資経営企業法(1990年4月4日)。合作企業 : 中外合作経営企業法(1988年4月13日)。外資独資企業 : 外資企業法(1986年4月12日)。資本金はすべて払込資本金である。この企業形態以外に、「个体経営者」とよばれる日本でいう「個人事業主」がある。
出所 : 調査団作成

表 3 国内総生産（時価）の推移

	GDP (億元)	増加率 (%)	構成比 (%)		
			1次産業	2次産業	3次産業
1990	234.5	8.0	10.1	45.7	44.2
1991	254.3	8.4	10.0	44.6	45.4
1992	325.4	28.0	9.0	46.3	44.7
1993	425.2	30.7	8.2	47.0	44.8
1994	556.3	30.8	8.0	46.2	45.8
1995	682.6	22.7	7.5	44.5	48.0
1996	764.4	12.0	7.2	43.1	49.7
1997	851.1	11.3	6.9	44.0	49.1
1998	938.8	10.3	6.9	43.9	49.2
1999	1,013.2	7.9	6.9	43.8	49.3

出所：瀋陽年鑑 2000 より作成

表 4 工業総生産の推移

	工業総生産(億元)	同増加率 (%)
1990	359.8	-
1993	675.1	23.5
1994	850.9	25.2
1995	874.7	17.2
1996	1,021.2	15.4
1997	1,150.1	17.9
1998	1,333.0	20.8
1999	1,523.6	18.3

出所：瀋陽年鑑 2000

表 5 工業企業数

	実数			比率		
	合計	規模以上	規模以下	合計	規模以上	規模以下
合計	57,679	1,150	56,529	100.0	2.0	98.0
所有形態別						
国有企業	475	475	0	100.0	100.0	0.0
集体企業	5,132	178	4,954	100.0	3.5	96.5
株式企業	540	44	496	100.0	8.1	91.9
集団企業	35	13	22	100.0	37.1	62.9
有限責任企業	73	73	0	100.0	100.0	0.0
株式有限責任企業	37	37	0	100.0	100.0	0.0
私营企業	3,790	125	3,665	100.0	3.3	96.7
個人企業	47,017		47,017	100.0	0.0	100.0
外資香港澳門合併企業	428	205	223	100.0	47.9	52.1
その他企業	152		152	100.0	0.0	100.0

単位：社、%

重工業・軽工業別						
軽工業	37,876	441	37,435	100.0	1.2	98.8
重工業	19,803	709	19,094	100.0	3.6	96.4
規模別						
大型企業	84	84	0	100.0	100.0	0.0
中型企業	67	67	0	100.0	100.0	0.0
小型企業	57,528	999	56,529	100.0	1.7	98.3
都市・農村別						
農村工業	48,425	0	48,425	100.0	0.0	100.0
都市工業	9,254	1,150	8,104	100.0	12.4	87.6

規模以上：年間売上 500 万元以上

規模以下：年間売上 500 万元未満

出所：瀋陽年鑑 2000 より作成

表 6 工業企業生産額（1999 年価格）

	実数			比率		
	合計	規模以上	規模以下	合計	規模以上	規模以下
合計	1,523.55	582.67	940.88	100.0	38.2	61.8
所有形態別						
国有企業	179.06	179.06	0	100.0	100.0	0.0
集体企業	197.76	40.35	157.41	100.0	20.4	79.6
株式企業	16.54	8.51	8.03	100.0	51.5	48.5
集団企業	2.42	1.95	0.47	100.0	80.6	19.4
有限責任企業	82.99	82.99	0	100.0	100.0	0.0
株式有限責任企業	107.82	107.82	0	100.0	100.0	0.0
私営企業	179.12	43.75	135.37	100.0	24.4	75.6
個人企業	626.88	0	626.88	100.0	0.0	100.0
外資香港澳門合弁企業	123.18	118.24	4.94	100.0	96.0	4.0
その他企業	7.78	0	7.78	100.0	0.0	100.0
重工業・軽工業別						
軽工業	631.41	154.92	476.49	100.0	17.4	53.4
重工業	892.14	427.75	464.39	100.0	47.9	52.1
規模別						
大型企業	312.89	312.89	0	100.0	100.0	0.0
中型企業	34.98	34.98	0	100.0	100.0	0.0
小型企業	1,175.68	234.8	940.88	100.0	20.0	80.0
都市・農村別						
農村工業	820.23	0	820.23	100.0	0.0	100.0
都市工業	703.32	582.67	120.65	100.0	82.8	17.2

規模以上：年間売上 500 万元以上

規模以下：年間売上 500 万元未満

出所：瀋陽年鑑 2000 より作成

表 7 工業企業の所有形態別等、規模別等分布状況（1999年）

単位：%

	企業数			生産額		
	合計	規模以上	規模以下	合計	規模以上	規模以下
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
所有形態別						
国有企業	0.8	41.3	0.0	11.8	30.7	0.0
集体企業	8.9	15.5	8.8	13.0	6.9	16.7
株式企業	0.9	3.8	0.9	1.1	1.5	0.9
集団企業	0.1	1.1	0.0	0.2	0.3	0.0
有限責任企業	0.1	6.3	0.0	5.4	14.2	0.0
株式有限責任企業	0.1	3.2	0.0	7.1	18.5	0.0
私営企業	6.6	10.9	6.5	11.8	7.5	14.4
個人企業	81.5	0.0	83.2	41.1	0.0	66.6
外資香港澳門合弁企業	0.7	17.8	0.4	8.1	20.3	0.5
その他企業	0.3	0.0	0.3	0.5	0.0	0.8
重工業・軽工業別						
軽工業	65.7	38.3	66.2	58.6	26.6	50.6
重工業	34.3	61.7	33.8	20.5	73.4	49.4
規模別						
大型企業	0.1	7.3	0.0	20.5	53.7	0.0
中型企業	0.1	5.8	0.0	2.3	6.0	0.0
小型企業	99.7	86.9	100.0	77.2	40.3	100.0
都市・農村別						
農村工業	84.0	0.0	85.7	53.8	0.0	87.2
都市工業	16.0	100.0	14.3	46.2	100.0	12.8

規模以上：年間売上 500 万元以上

規模以下：年間売上 500 万元未満

出所：瀋陽年鑑 2000 より作成

表 8 年間売上 500 万元以上の小型企業の活動状況 (1999 年)

単位：万元

	合計	平均
企業数 (社)	999	1
欠損企業 (社)	359	0
<u>生産活動</u>		
生産額	2,347,933	2,350
販売額	2,265,476	2,268
中間投入	1,707,621	1,709
工業増加額	726,525	727
<u>バランスシート</u>		
資産合計	5,126,879	5,132
流動資産	2,498,077	2,501
売上債権	566,950	568
在庫	369,232	370
長期投資	169,462	170
固定資産	2,025,249	2,027
同取得	2,444,219	2,447
うち生産設備	1,861,271	1,863
原価償却累計	667,147	668
本年原価償却	87,116	87
固定資産簿価	1,777,072	1,779
負債	3,334,707	3,338
流動負債	2,603,928	2,607
長期負債	646,952	648
自己資本	1,792,172	1,794
資本金	1,557,520	1,559
(国家)	658,587	659
(集体)	113,655	114
(法人)	221,412	222
(個人)	107,151	107
(香港澳門台湾)	172,226	172
(外国)	284,488	285
<u>損益計算書</u>		
販売収入	2,120,231	2,122
製品原価	1,742,523	1,744
販売費用	110,047	110
販売税他	18,619	19
販売利潤	225,242	225
その他業務利潤	16,824	17
管理費用	192,189	192

	合計	平均
税	6,067	6
財産保険料	2,047	2
失業保険費	19,993	20
財務費用	51,387	51
支払利息	41,558	42
営業利潤	-495	0
利潤総額	27,223	27
所得税	20,644	21
欠損企業欠損額	100,187	100
利税総額	132,056	132
福利費	17,055	17
増値税	86,212	86
仕入税	221,982	222
営業税	270,371	271
<u>雇用</u>		
就業者数	262,665	263

出所：瀋陽年鑑 2000 より作成

表 9 年間売上 500 万元以上の小型企業の資本金所有形態別内訳

	単位：億元、%	
資本金	1,557,520	100.0
(国家)	658,587	42.3
(集体)	113,655	7.3
(法人)	221,412	14.2
(個人)	107,151	6.9
(香港澳門台湾)	172,226	11.1
(外国)	284,488	18.3

出所：瀋陽年鑑 2000 より作成

表 10 年間売上 500 万元以上の小型企業の合算損益計算書

単位：万元、%

	金額	比率
販売収入	2,120,231	100.0
製品原価	1,742,523	82.2
販売費用	110,047	5.2
販売税他	18,619	0.9
販売利潤	225,242	10.6
その他業務利潤	16,824	0.8
管理費用	192,189	9.1
税	6,067	0.3
財産保険費	2,047	0.1
失業保険費	19,993	0.9
財務費用	51,387	2.4
支払利息	41,558	2.0
営業利潤	-495	0.0
利潤総額	27,223	1.3
所得税	20,644	1.0
欠損企業欠損額	100,187	4.7
利税総額	132,056	6.2
福利費	17,055	0.8
増値税	86,212	4.1
仕入税	221,982	10.5
営業税	270,371	12.8

出所：瀋陽年鑑 2000 より作成

表 11 年間売上 500 万元以上の小型企業の基本的な主要財務指標

単位：万元

総資本	5,126,879
流動資産	2,498,077
流動負債	2,603,928
負債	5,126,879
自己資本	1,792,172
資本金	1,557,520
自己資本比率 (%)	35
負債比率 (%)	65

出所：瀋陽年鑑 2000 より作成

2. 瀋陽中小企業の訪問調査結果

表 12 調査結果の業種別集約

項目(1999年) \ 業種	一般機械	自動車 部品	電子・ 情報	環境保護	その他
訪問企業数	11	11	10	11	12
100%民営企業数/比率(%)	0/0%	7/64%	3/30%	2/18%	9/75%
資本金(分布範囲)(百万元)	0.5~14	0.4~112	0.1~232	0.4~55	0.5~43
資本金(平均)(千元)	4,688	16,147	53,165	13,616	11,343
総資産額(分布範囲)(百万元)	9~79	3~343	3~602	2~120	7~53
総資産額(平均)(千元)	32,022	69,132	127,341	29,990	24,446
社員数(分布範囲)	83~849	63~2607	30~1,100	20~390	12~397
実働社員数(平均)	276	334	336	127	120
総売上高(分布範囲)(百万元)	2.4~22	2.8~101	0.1~256	0~142	0.2~84
総売上高(平均)(千元)	8,476	23,774	28,065	20,630	13,875
売上高対前年比(%)	73.0	138.0	91.5	N.A.	95.6
労働生産性(1人当たり売上高) (平均)(元)	30,681	71,180	83,627	162,559	73,157
総資本回転率(平均)(回)	0.26	0.34	0.22	0.69	0.60
売上総利益(分布範囲)(百万元)	-0.5~+0.2	-2.8~+5	-9.6~+28	-3.4~+24	-3~+2
売上総利益(平均)(千元)	-47	-2,349	2,077	2,437	-338
総利益対前年比(%)	N.A.	N.A.	117.7	N.A.	N.A.
売上総利益率(平均)(%)	-0.6	-9.9	7.4	11.8	-18
経常利益(平均)(千元)	N.A.	77	2,183	N.A.	-530
実働社員1人当たり経常利益 (平均)(元)	N.A.	231	6,505	N.A.	N.A.
従業員月平均給与(分布範囲)(元)	228~658	332~1,000	150~1,200	300~1,250	353~950
従業員月平均給与(平均)(元)	396	607	482	709	624
支払税金額(平均)(千元)	414	849	102	1,492	458
支払税金0の企業数/比率(%)	1/9%	0/0%	4/40%	4/36%	1/8%
固定費(平均)(千元)	2,255	5,761	813	1,811	3,275
設備投資額(平均)(千元)	66	25,812	1,328	856	2,045
設備投資0の企業数/比率(%)	9/82%	2/18%	7/70%	7/64%	4/33%
長期借入金(平均)(百万元)	2,061	17,584	232	0.2	249
短期借入金(平均)(百万元)	6,228	17,897	23	3	892
借入金0の企業数/比率(%)	1/9%	0/0%	1/10%	5/45%	2/17
敷地面積(平均)(千平方メートル)	23	29	46	33	17
建屋面積(平均)(千平方メートル)	7	10	49	10	5

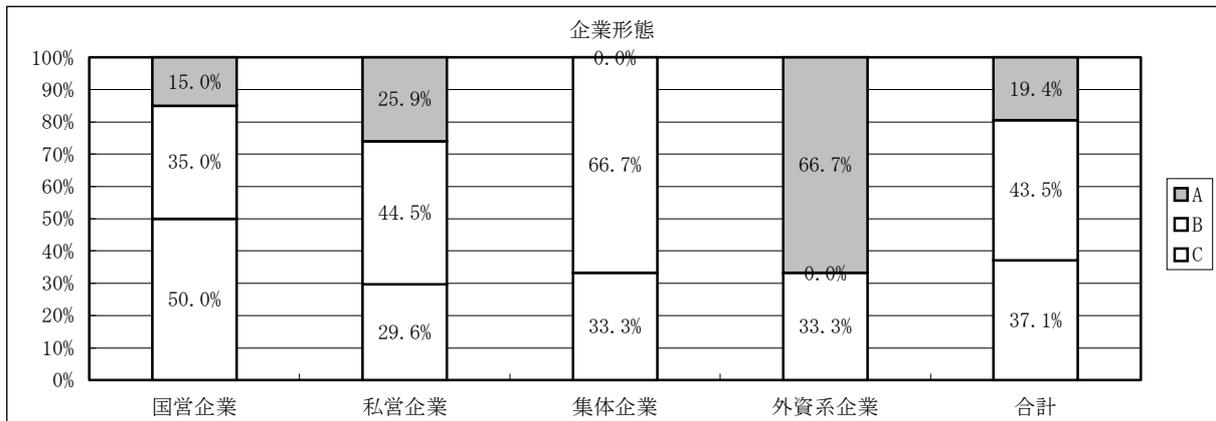


図 1 企業形態別経営力の比較

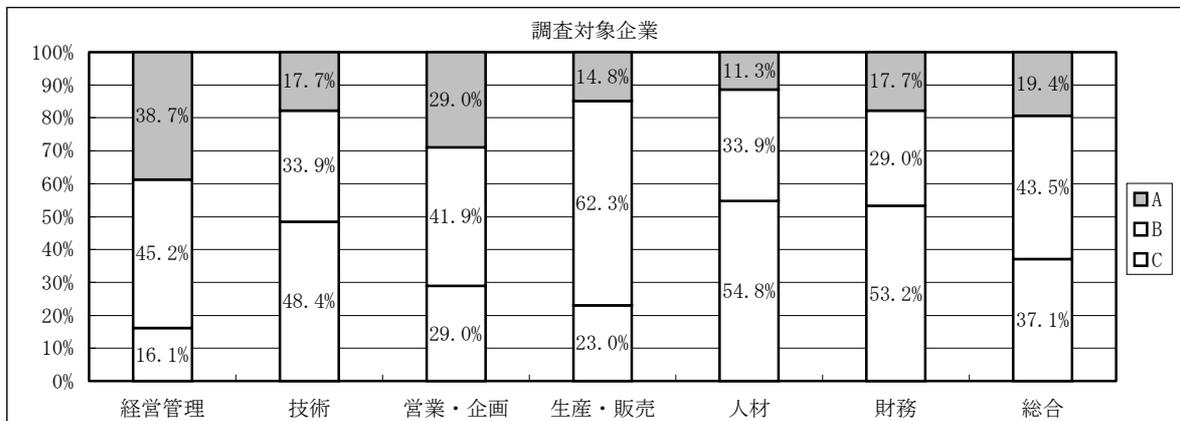


図 2 調査対象企業全体の項目別評価

特記 A (標準以上) : 5点法で3.5以上
 B (標準) 2.5以上3.5以下
 C (劣る) 2.5以下

表 13 セクター別評価項目

	評価点 レベル	評価項目(企業数)						
		経営管 理	技術力	営業・ 企画力	生産・ 販売力	人材	財務	総合
調査全社	A	20	8	11	7	15	8	8
	B	22	16	23	31	15	13	31
	C	10	28	18	14	32	31	13
一般機械	A	2	0	0	0	0	0	0
	B	2	5	3	5	2	0	4
	C	5	4	6	4	7	9	5
自動車部品	A	3	2	4	3	2	1	2
	B	5	4	5	8	4	5	5
	C	3	5	2	0	5	5	4
電子 情報	A	3	1	3	0	0	1	1
	B	7	2	5	8	2	1	2
	C	0	7	2	2	8	8	7
環境保護	A	7	5	4	4	3	6	5
	B	3	3	6	7	5	2	5
	C	1	3	1	0	3	3	1
その他	A	9	3	7	2	2	3	4
	B	11	7	7	10	8	10	11
	C	1	11	7	8	11	8	6

A : 3.5 以上、C : 2.5 以下、B : 2.5 以上 3.5 以下

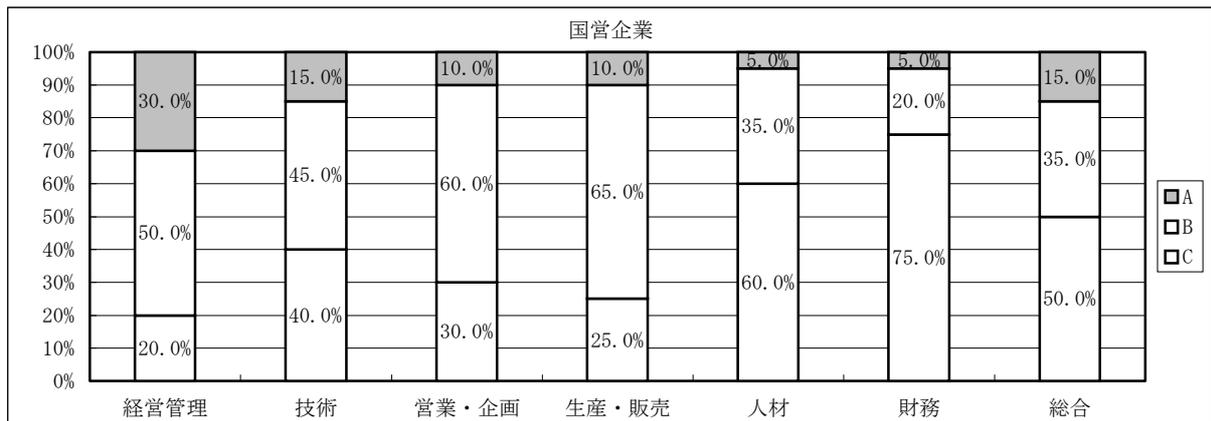


図 3 国営企業の評価

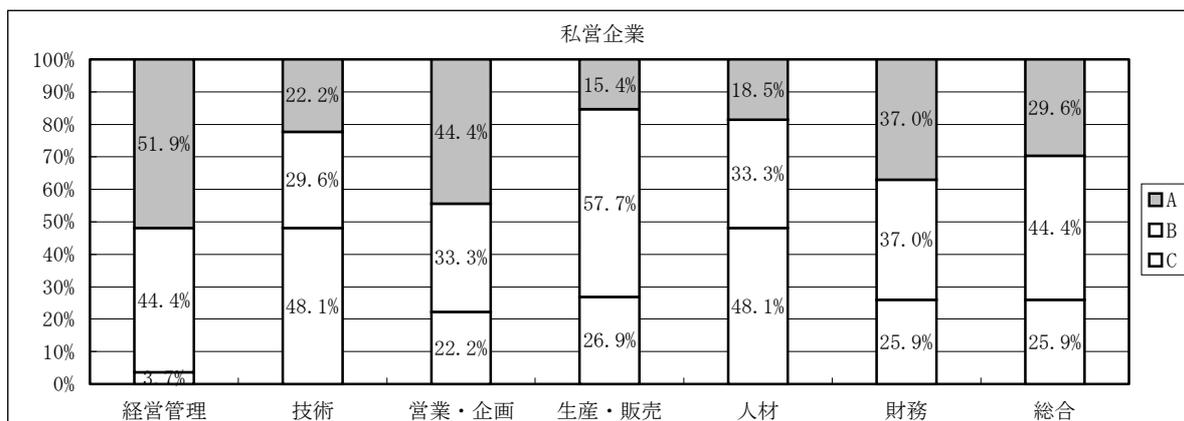


図 4 私営企業の評価

表 14 企業形態別評価項目

	評価点 レベル	評価項目（企業数）						総合
		経営管理	技術力	営業・ 企画力	生産・ 販売力	人材	財務	
国営企業	A	6	3	2	2	1	1	3
	B	10	9	12	13	7	4	7
	C	4	8	6	5	12	15	10
私営企業	A	14	6	12	4	5	7	7
	B	12	8	9	15	9	10	12
	C	1	13	6	7	13	10	8
集体企業	A	3	0	2	1	0	1	0
	B	6	4	5	9	4	4	8
	C	3	8	5	2	8	7	4
外資系企業	A	2	2	2	2	1	2	2
	B	0	0	0	0	1	0	0
	C	1	1	1	1	1	1	1

A : 3.5 以上、C : 2.5 以下、B : 2.5 以上 3.5 以下

3. パイロットプロジェクトの PDM

パイロットプロジェクトのメインテーマである中小企業向け情報ネットワークを日中合作で構築するため、テーマの選定段階から PCM 手法を用いた。即ち問題分析を 2 回、PDM を 3 回実施した。以下表 15～表 17に PDM を示す。

(3) PDM1

問題分析の結果中小企業向け情報ネットワークサービスをプロジェクトに取り上げた。プロジェクト目的はネットの建設と情報取得・発信の支援とネットの運用とした。

(4) PDM2

パイロットプロジェクトの開始にあたり、パートナーシップ活動を重要なテーマに取り上げ、ネットワークをパートナーシップ活動の手段と考えた。ネットワークによるパートナーシップ活動を、パイロットプロジェクト完了の 2001 年 8 月までに定着させることをプロジェクト目標とした。このため PDM1 を修正した。

(5) PDM3

パイロットプロジェクトの完成間際に、中国側が今後、このプロジェクトを自ら維持・発展させるため中国側の対応を中心に PDM3 を作成した。

表 15 プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM1)

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

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

表 16 プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM2)

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

表 17 プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM3)

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

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

4. 瀋陽市の情報ネットワーク

- (6) 瀋陽中小企業情報網 <http://www.syeic.com>

調査団が中国と合作で構築したネット、JICA ロゴ入り

- 現金流量経営 <http://www.syeic.com>

上記ネットのコンテンツ、エクセルを使い中小企業経営者が簡単に操作できる。
軽くてダウンロードしやすいソフトになるよう留意した。JICA ロゴ入り

- 英文—中文ソフト <http://tjbbc.com.cn>

上記のコンテンツの一つ、中国のインターネット上に公開されている翻訳ツールでは最も高い評価を得ており実用に供しうるものである。

- (7) 中国技術創新瀋陽網 <http://www.sysjm.com>

2000年11月経貿委が瀋陽市企業向けのネットワークサービスを始めた。中小企業向けではないが中国では大部分が中小企業であるから中小企業にも役立つものである。かなり内容が充実されている。調査団の提供する「中小企業向け情報ネットワークサービス」はこの系統に位置付けられる。

- (8) 瀋陽情報（情報）網 <http://www.sy.cei.gov.cn>

瀋陽市情報港の制作するネットで政府、産業、金融を広く網羅している。

- (9) 瀋陽市民営経済概況 <http://www.symyjj.gov.cn>

民営経済発展工作委員会のネット

- (10) 瀋陽市汽車産業発展弁公室 <http://www.syauto.go.cn>

瀋陽市の自動車部品 50 社の情報などを掲載

- (11) 瀋陽市工商連のネット <http://www.syec.net>

会員 15 万名を持ち自動翻訳によってホームページも中文と英文が同時にみられ、調査団の HP が使用する自動翻訳を先取りしている。内容も企業経営の成功事例、近代的な管理手法解説など企業教育に役立つ情報も流している。ただし現在は約 1 カ月システム再構築のため休止している。

- (12) 瀋陽市電子商務会社のネット <http://www.easybiz.biz.com.cn>

- (13) 吉通網連通信股份有限公司 <http://www.shenyang.cngb.com/>

遼寧省の瀋陽、大連、鞍山等 6 都市に分局を持ち 300 人加入の民間会員制のネット

- (14) 国家高新技术産業開発区 <http://www.sy-high-tech-park.com>

- (15) 瀋陽経済技術開発区 <http://www.sydz.gov.cn>

- (16) 大東区科技园網 中小企業専門のネットワーク <http://www.sykj.cn>

大東区は人口 65 万で科技园は 27 社のハイテク型中小企業、私営企業入居国家高新技术開發区に指定されている。

(17) 瀋陽市生産力促進中心 <http://www.ppnet.org.cn>

(18) 中国技術創新遼寧網 <http://www.ctiln.com.cn>

(19) 国家経貿委中国創新技術網 <http://www.ctiwt.com>

国家経貿委の中小企業向け創新技術ネットワーク、全国 47 地区とリンク一部開通

(20) 国家経貿委情報網 <http://www.setc.gov.cn>

(21) 中国中小企業信息网：<http://www.chinasmb.gov.cn>

(22) 中国金貿網 <http://www.ccec.com.cn>

(23) 中国商品交易中心 北京 深圳、遼寧、鞍山等に分局を持つ

参考 日本のネット

(24) ものづくりタウン 21 <http://mt21.com/>

中国語、韓国語、英語が選べるネット資材調達 e マーケットプレイス