

国際協力事業団
中華人民共和国国家経済貿易委員会
杭州市経済委員会

中国モデル都市
(杭州市)
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

最終報告書 要約 目次

はじめに

I. 中小企業政策への提案

第1章 中小企業振興政策提案のまとめ	I - 2
第2章 中小企業基本政策作成	I - 10
第3章 杭州市中小企業振興分野の選択	I - 12
第4章 中小企業振興のための支援策	I - 14
第5章 個別振興対策の要約	I - 20
第6章 パイロット・プロジェクト	I - 46

II. 関連資料

1. 調査の背景・範囲・成果	II - 2
2. 中国	II - 4
3. 杭州	II - 8

図表目次

図 I - 1	要約の構成	I - 4
図 I - 2	中小企業振興政策の目標と戦略	I - 6
図 I - 3	基本政策の考え方	I - 10
図 I - 4	杭州市中小企業振興分野の選択	I - 12
図 I - 5	中小企業支援の改善のための対策	I - 14
図 I - 6	中小企業発展指導グループ組織案	I - 20
図 I - 7	日本の地方自治体（約 200 万人）の診断・指導ネットワークの例	I - 21
図 I - 8	杭州市中小企業振興のための金融支援体系図（案）	I - 27
図 I - 9	ベンチャーの世界を形成する要素	I - 29
図 I - 10	LPS の事業運営のイメージ	I - 31
図 I - 11	中小企業の人材不足対策	I - 34
図 I - 12	LPS のメリット	I - 51
図 II - 1	調査の範囲	II - 3
図 II - 2	中国政府の中小企業政策	II - 7
図 II - 3	杭州市産業政策の発展	II - 11
図 II - 4	杭州市の中小企業対策	II - 17
図 II - 5	杭州市人民政府組織	II - 18
図 II - 6	杭州市経済委員会構成図	II - 19
図 II - 7	杭州市中小企業サービスセンター組織	II - 20

表 I - 1	振興のための具体的対策と市政府の概略予算	I - 4
表 I - 2	目標・戦略・対策の関係	I - 7
表 I - 3	直ちに着手すべき問題	I - 8
表 I - 4	検討を経て、実施に移すことが必要なもの	I - 9
表 I - 5	中小企業支援のための提言	I - 10
表 I - 6	パイロット・プロジェクト	I - 10
表 I - 7	選択分野に関する選択理由・現状と課題・提言と効果の要約	I - 13
表 I - 8	企業診断・指導による企業の経営資源の課題と政府の支援	I - 15
表 I - 9	振興対策のまとめ	I - 16
表 I - 10	振興対策に必要な市政府予算案	I - 18
表 I - 11	指導員のための物づくり実習用機器類	I - 36
表 I - 12	桐廬県分水鎮ボールペン製造の現状	I - 44
表 I - 13	中小企業ネットワーク人件費	I - 48
表 I - 14	中小企業ネットワークの実績	I - 48
表 I - 15	投資基金アドバイザー・サービスの実施スケジュール	I - 53
表 II - 1	GDP 伸び率	II - 5
表 II - 2	雇用人口	II - 5
表 II - 3	海外貿易	II - 5
表 II - 4	耐久消費財	II - 5
表 II - 5	近隣主要都市の賃金比較	II - 5
表 II - 6	中国での中小企業のシェア	II - 6
表 II - 7	中国における浙江省の地位	II - 9
表 II - 8	全国で副省級行政権を持つ 15 大都市における杭州市の位置付け	II - 9
表 II - 9	杭州市の国民経済主要指標	II - 9
表 II - 10	杭州市の形態別工業企業数および工業総生産高	II - 9
表 II - 11	1999 年杭州市工業企業数	II - 9
表 II - 12	杭州市外商投資企業国別状況 1999 年末累計	II - 9
表 II - 13	工業統計	II - 12

List of Abbreviations

CAD	Computer Aided Design	コンピュータ支援設計
CAM	Computer Aided Manufacturing	コンピュータ支援製造
CIMS	Computer-Integrated Manufacturing System	コンピュータ統合製造方式
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
HP	Home Page (Web Site)	ホームページ
IPO	Initial Public Offering	新規株式公開
ISDN	Integrated Services Digital Network	統合デジタルサービス網
ISO	International Organization for Standardization	国際標準機構
IT	Information Technology	情報通信技術
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力事業団
LPS	Limited Partnerships	リミテッド・パートナー方式
M&A	Merger & Acquisition	企業の合併・買収
NC	Numeric Control	数値制御
OJT	On The Job Training	職場内教育
TLO	Technology Licensing Office	大学技術移転機関
VC	Venture Capital	ベンチャーキャピタル
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関
WWW	World Wide Web	ウェブ

はじめに

はじめに

今回の調査の大きな特徴は、中小企業振興政策に対する提言だけではなく、中小企業振興の具体的な成果を実証するために、①選択された中小企業の診断・指導を行い、どのように中小企業の経営が改善されるかを示すと同時に、②中小企業の抱える問題解決についてパイロット・プロジェクトを実施し、改善の一手段を示すことにあった。パイロット・プロジェクトとしては中小企業ネットワークと投資基金のアドバイザー・サービスを取りあげた。

企業診断・指導では、52社に対する簡易診断と10社のモデル企業に対する詳細な診断を行い、改善提案を提出し、提案に対する各企業の実施状況と成果をチェックした。殆どの企業が提案に対して真摯に対応され、具体的な成果をあげることができた。診断・指導の結果は診断・指導事例集として提出した。また、診断・指導において得られた中小企業の問題点は中小企業の現状分析に利用され、中小企業振興に対する政策・対策に活用された。

診断・指導を行う際に実施したアンケート調査によれば、中小企業の経営上の最大の悩みは人材不足であった。企業内の人材育成は重要であるが、中小企業が必要な人材を全て1企業で抱えることは不可能であり、企業の近代化には、外部の専門家によるアドバイスが有効である。今回の企業診断・指導は限定された範囲で実施されたが、一定の成果を上げることができた。この企業診断・指導には、杭州市の中小企業処及び各関連産業の会社の担当者、浙江大学管理部の先生・大学院の学生が企業の診断に参加された。そして、第2次現地調査の終わりに開かれた診断・指導に関連した打合せ会において、今回のような診断が継続されることを希望された。また、企業診断・指導の中で行われた分水鎮のボールペン工場群の改善は、杭州市の一つの特長である地域集約型中小企業育成に大きく寄与することが認められた。従って、今回実施された企業診断・指導の継続性を保つために、調査団としては①指導員育成と②ボールペン工場群の産地診断を直ちに着手することを提案した。

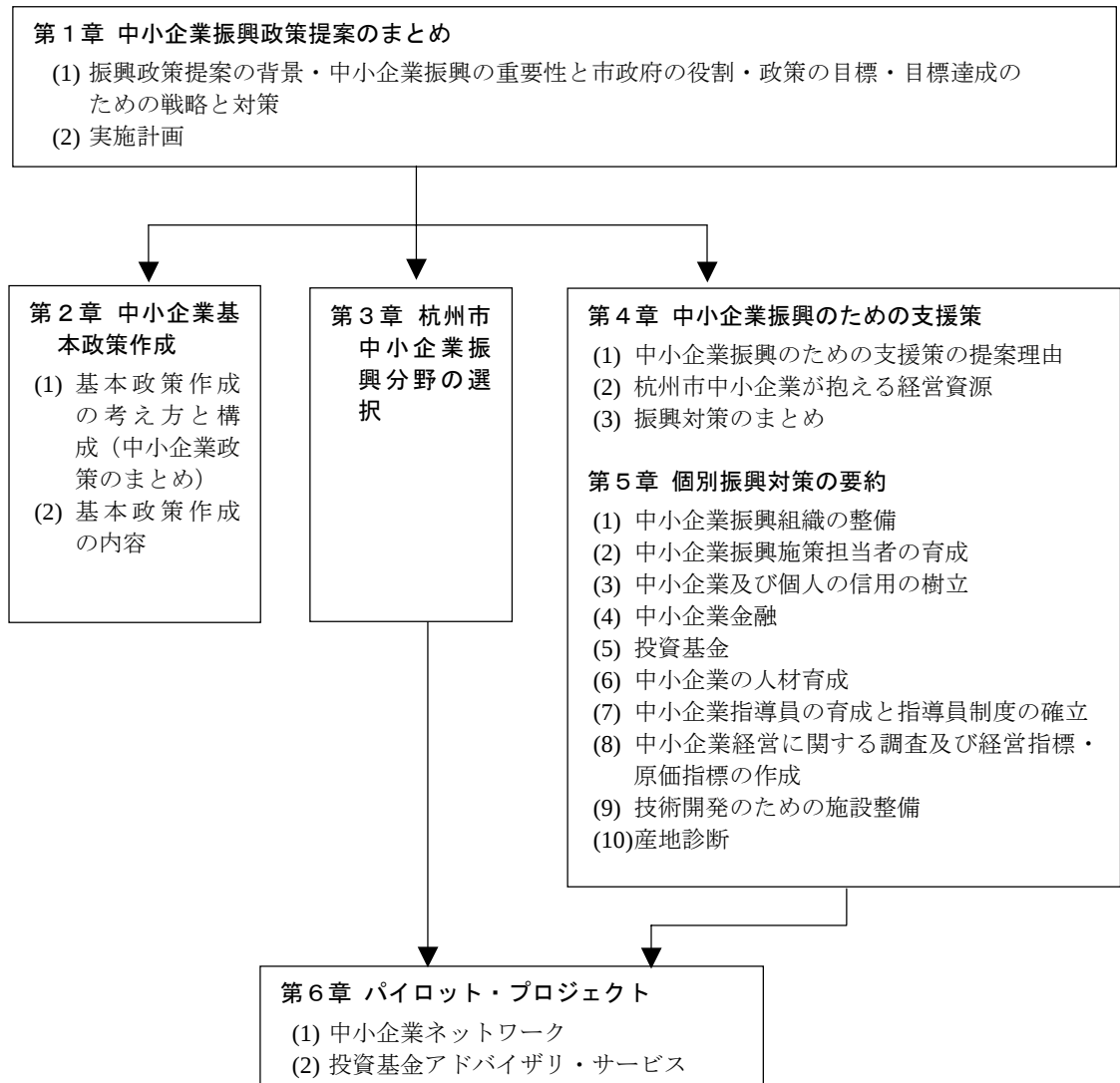
パイロット・プロジェクトとして①中小企業ネットワークと②投資基金アドバイザー・サービスを取りあげた。

①中小企業ネットワークは短期間であったにも係らず本年 3 月 28 日に開設し、具体的な成果をあげつつある。杭州市中小企業ネットワークは中国の中でも数少ない例であり、今後、他の都市にとってパイロットとしての役割を果たすし、同様のネットワークが他の都市にできるようになれば相互の協力により更なる質の向上が図られる。勿論、現在スタートした杭州市中小企業ネットワークは継続をするにも相当の努力が必要であるが、今後、中小企業にとってより役立つものにするための努力を払われることが期待される。

②投資基金に関するアドバイザリー・サービスは、日米の投資基金の現状説明、設立に必要な手続きの説明、投資をする会社の審査マニュアルなどの提出をし、それをもとに杭州での適用についてアドバイザリー・サービスを実施してきた。当初、予定されていた投資基金会社の設立はリミテッド・パートナー方式（LPS）に変更して設立を目指している。この方式は中国では新しいものであり、杭州市での LPS 法案及びその細則案等の準備が行われた。今後この方式が杭州でとりあげられれば中国にとって画期的なものとなる。問題は、体制ができたあとの実施をいかに進めるかが重要課題である。

要約は、中小企業振興政策について記述する。

I. 中小企業政策への提案



II. 関連資料

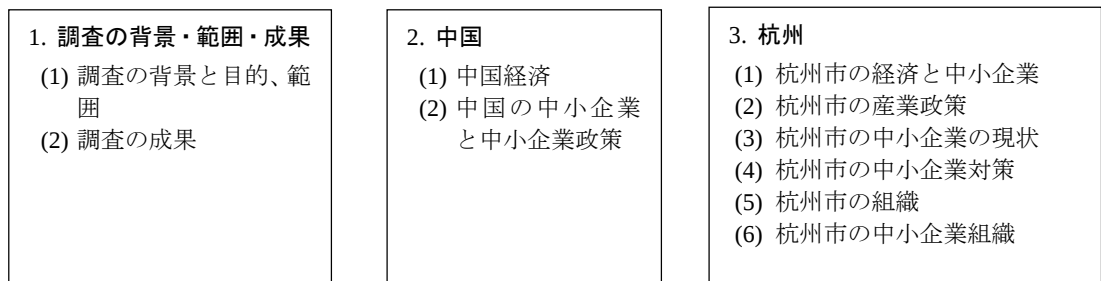


図 I - 1 要約の構成

I . 中小企業政策への提案

I. 中小企業政策への提案

第 1 章 中小企業振興政策提案のまとめ

(本文：中小企業振興政策提案のまとめ)

(1) 振興政策提案の背景・中小企業振興の重要性と市政府の役割・政策の目標・目標達成のための戦略と対策

1) 振興政策提案の背景

中国政府は、中小企業振興政策を採用することになり、国家経済貿易委員会に中小企業司を設置し、海外の中小企業政策を学び、中国の現状に即した中小企業振興に関する考え方を示した。然し、まだ基本法は策定中で発表されていない。

中国政府の方針に従い杭州市にも中小企業処が設置され、下部組織も設立された。

杭州市の中小企業政策の現状は以下の通りである。

- ① 中央政府で、中小企業振興に関する考え方が示されているが、杭州市はそれを基に、杭州市の状況を踏まえた中小企業基本政策を検討中の段階で、未だ杭州市中小企業が必要とする対策やそれを実施する体制が整備されていない。基本政策には、中央政府の考え方に示されている様に、杭州市として振興すべき中小企業の選択、選択された中小企業振興のための支援体制の整備が含まれる必要がある。
- ② 中小企業育成策は、市政府の各部門に分散され、中小企業として横断的に政策を立て、実行する体制になかった。そこで、中小企業処が経済委員会の下に設置されたが、各組織が実施すべき内容、それに応じた組織・人材などは緒についたばかりで未整備の状況である。人員も 4-5 人である。また、中小企業処ができて、中小企業に関連のある市政府組織は多く、これらの間を調整する組織がなく、対策が個別に実施されている。

- ③ 杭州市の中小企業が抱える問題である人材不足・資金不足・情報不足などの問題に適切に対応する支援体制ができていない。

2) 中小企業振興の重要性と市政府の役割

① 中小企業振興の重要性

1999 年の杭州市の年間売上収入 500 万元以上の企業（工業）の中で、中小企業の占める割合は、企業数で 96%（500 万元以下を入れれば 99%）、生産額で 64%、従業員数で 73%、利益税総額で 46%であり、中小企業は杭州経済に大きく寄与している。更に、今回訪問した中小企業の例から見ても、輸出や製品開発における中小企業の役割が顕著なことが認められる。以上の通り、杭州市にとって中小企業が果たしている役割は現状でも重要である。

一方で、今回調査団が訪問した中小企業は、資金不足・人材不足・情報不足・WTO 加盟を目前とした対応策など、主として中小企業の規模に起因する問題（業種別、企業形態別ではなく）に直面している。これらの問題に対して杭州市政府が適切な支援策を講じた場合は、本来杭州市中小企業が有している力をさらに発展させ、中小企業が杭州市経済発展に大きく寄与することは明らかである。

② 市政府の役割

中小企業の発展のためには、杭州市政府として、中小企業が抱えている問題に対処するために①金融を含む経営環境の整備と②中小企業自身が改善すべき経営資源の改善のための支援が必要である。また、これらを杭州市政府が実施するためには、中小企業基本政策の策定（第 5 章）、振興のための具体的対策の設定（第 5 章）が必要で、その為の予算措置を講じることが不可欠である。

表 I - 1 振興のための具体的対策と市政府の概略予算（第 4 章(4)）

	内容	必要年間予算	投資
中小企業振興体制の整備	組織の拡充(人材経費)	390 万元	
	人材の育成	4.8 万元(次年度から減少)	
中小企業及び個人の信用の樹立	優良企業の表彰	微少	
経営環境の整備	金融(信用担保機構)への政府出資		最低 2.5 億元
	投資基金(LPS)への政府出資		当初管理組織へ 200 万元
経営資源改善支援	中小企業人材育成補助	1.4 万元	
	指導員の育成	216 万元	
	経営・原価指標作成	2 万元	
	技術開発の施設整備		設備費 2000 万元、会社への投資 20 万元
	産地診断	24 万元(1 回)	
	中小企業ネットワーク(維持と発展)	3.8 万元	17 万元

3) 中小企業振興政策の目標：

杭州市の中小企業の直面している問題点に関して、適切な振興体制を整備することにより、杭州市の中小企業の発展を図り、杭州市の経済発展を促進することを目標とする。

4) 目標達成の為の戦略：

3)に記述した目標達成の為には、中小企業振興体制の整備（戦略 1）が必要であり、金融を含む経営環境の整備（戦略 2）と企業の経営資源の改善の為の支援（戦略 3）が必要である。調査団はそれぞれの戦略に対して以下の提案を行う。

戦略 1 中小企業振興体制の整備については下記を提案する。

- ① 中小企業振興基本政策策定
- ② 振興すべき中小企業の選択

調査団としては、杭州市の状況から以下の分野を提案する。

- a. 国際競争力強化を必要とする中小企業
- b. 高技術型中小企業
- c. 地域集約型中小企業
- d. 部品産業中小企業
- e. 初級製品加工型中小企業
- f. 特定産業分野別中小企業

③ 支援すべき体制の強化

- a. 組織の整備（杭州市政府の中小企業関連組織の調整組織の設置、中小企業処とその関連組織の強化）
- b. 中小企業施策担当者の育成
- c. 中小企業及び個人の信用の樹立

戦略 2 経営環境の整備として下記を提案する。

- ① 金融（中小企業専門銀行設置、信用保証強化など）
- ② 投資基金（経済委員会による中小企業近代化支援の為のリミテッド・パートナー方式投資基金の設立）（パイロット・プロジェクト）

戦略 3 経営資源の改善支援として下記を提案する。

- ① 中小企業の人材育成
- ② 指導員の育成
- ③ 中小企業経営調査と経営指標・原価指標の作成
- ④ 技術開発のための施設整備
- ⑤ 地域集約型産業育成のための産地診断
- ⑥ 中小企業ネットワークの設立（パイロット・プロジェクト）

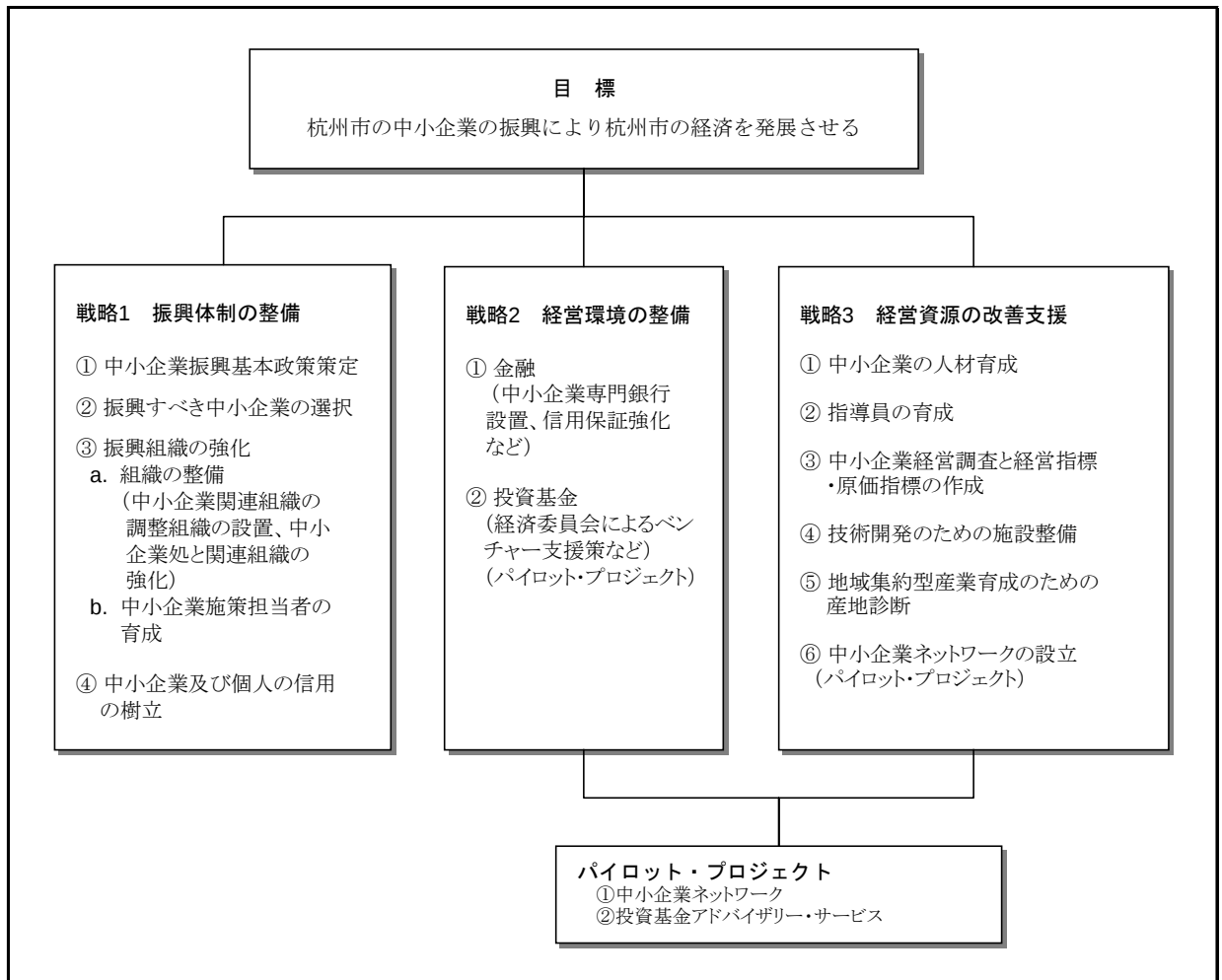


図 I - 2 中小企業振興政策の目標と戦略

中小企業を振興する目的、その目的を達するための戦略と対策（パイロット・プロジェクトを含む）の関係は下記の通りである。

表 I - 2 目標・戦略・対策の関係

目標： 中小企業の活性化により杭州市経済を発展させる

対 策		戦 略	中小企業振興体制の整備	経営環境の整備	経営資源の改善支援
本文記載場所					
1. 中小企業振興政策	5.1		◎		
(1) 中小企業定義の明確化			◎		
(2) 振興すべき分野の選択			◎		
1) 中小企業振興一般政策	5.2.1				
2) 国際競争力強化を必要とする中小企業	5.2.2				
3) 高新技术型中小企業	5.2.3				
4) 地域集約型中小企業	5.2.4				
5) 部品産業中小企業	5.2.5				
6) 初級産品加工型中小企業	5.2.6				
7) 特定産業分野中小企業	5.2.7				
2. 政策実施体制整備			◎		
中小企業支援組織の整備	5.3.1				
1) 中小企業発展グループ組織設立					
2) 中小企業処の充実					
3) 関連組織の充実					
4) 工商会連合会の機能充実					
3. 振興施策担当者の育成	5.3.2		◎		
4. 中小企業及び個人の信用の樹立	5.3.3		◎		
5. 金融制度	5.3.4			◎	
中小企業金融					
1) 産業金融整備					
2) 信用担保機構整備					
6. 投資基金	5.3.5			◎	
プライベートエクイティ・インベストメント市場整備					
リミテッド・パートナー式ベンチャーキャピタル設立検討					
投資基金会社設立のアドバイザー・サービス パイロット	6.2			▲	
7. 中小企業の人材育成	5.3.6				◎
8. 指導員の育成	5.3.7				●
9. 中小企業経営調査と経営指標・原価指標作成	5.3.8				○
10. 技術開発のための施設整備	5.3.9				◎
産地診断	5.3.10				●
中小企業の情報化支援	4.5				○
中小企業ネットワーク	6.1				▲

○は政策、◎は特に関係深い、●は直ちに着手する対策、▲はパイロットプロジェクトを示す。

(2) 実施計画

直ちに着手すべき問題と、検討を経て実施に移すことが必要なものとに分けた。

1) 直ちに着手すべき問題

直ちに着手すべき問題は、1)中小企業振興のベースになるもの、2)既に着手しているパイロット・プロジェクト、及び 3)現体制でも実行可能で、今回調査の継続的意味から直ちに着手する対策からなる。

表 I - 3 直ちに着手すべき問題

提案項目	内容	必要性・現状	実施主体
振興組織の改善	①中小企業発展指導グループの設置、②中小企業処とその傘下の組織の充実、③商工連など既存組織との連携強化。調査団は 5.3.1 組織で提案している。	中小企業振興の要になるもので、優先分野の選択・具体的対策の推進を行う上で欠かすことが出来ない	市長を含む杭州市政府として決定
振興施策担当者の育成	中小企業振興に関与する人材が、中小企業の実態把握と振興対策について習熟する為の座学・現場研修を行う。調査団は 5.3.2 人材育成に提案している。	組織だけできても、そこで働く人材が不適切では何もならない。	経済委員会・中小企業処・中小企業サービスセンター
中小企業及び個人の信用の樹立	優良企業を表彰する	中小企業の改善意欲を喚起する	経済委員会
中小企業ネットワークの維持と発展(パイロット)	中小企業の情報へのアクセスの強化。パイロットプロジェクトとして、既に設立され、稼動中。	運転中の中小企業ネットワークの維持と中小企業への IT 普及や海外ネットとの接続などにより中小企業の要請に答えることが必要である。	中小企業サービスセンター
投資基金設立(パイロット)	パイロットプロジェクトとして協力中で、リミテッドパートナー方式による投資基金設立を推進中	投資基金の設立で、ハイテク産業及びハイテクを利用した企業の近代化を促進する。	経済委員会・中小企業処・中小企業サービスセンター
診断員の育成(管理関係最低限)	診断員に最低の管理関係の研修を行う。本調査で実施した企業診断・指導で成果をあげた。	最初のステージとして、管理関係で最低限必要な診断を中小企業に対して行い、企業の管理面の強化を図る。	中小企業技術創新促進センター
産地診断の実施	杭州に多く存在する地域集約型中小企業群が、市場への対応を図るために実態把握と対策を明らかにする。そのための産地診断を先ず分水鎮ボールペン企業群に対して行う。調査団は 5.3.10 に記述した。	産地診断により、杭州に多く存在する地域集約型産業の発展を図ることが出来る。	中小企業処は現地分水鎮に協力して、先ず分水鎮のボールペン工場群に対し実施する。

2) 検討を経て、実施に移すことが必要なもの

着手する前に、必要な調査を行い、杭州市政府の関連部署や、市政府関連機関、外部組織などと協議を行い決定することが好ましい問題で、直ちに着手すべき問題以外の項目からなる。

表 I - 4 検討を経て、実施に移すことが必要なもの

提案項目	内容	必要性	実施主体
優先分野の選択	杭州市に適した中小企業の分野を選定する。また、選定された分野別に具体的対策を立てる。調査団は 5.2 に 6 分野を提案し、日本の例を記述した。	杭州市は、限定された資金・人材を中小企業振興に有効に活用できる。	当面、経済委員会が実施、中小企業発展指導グループが設置されれば同グループ
中小企業金融	調査団は、a.政府系中小企業専門銀行の整備、b.優遇貸付条件の容認、c.信用担保機構の整備を提案している	中小企業は、資金調達が困難であり、それを緩和する措置が必要である。	人民銀行・経済委員会
中小企業の経営者・技術者・従業員の研修	中小企業で働く人材に対して、それぞれ求められる能力を育成する。調査団は、5.3.6 人材育成において必要内容を提案している。	杭州の中小企業で不足しているものとして人材があり、その能力向上が中小企業の近代化に必要である。	中小企業技術創新促進センター
指導員の管理内容の充実と物作りの研修	指導員の管理関係の内容の高度化と物作りの研修を進める。調査団は 5.3.7 診断員の育成に内容を提案してある。	中小企業が必要とする内容に対して指導員の能力を向上することで、企業の近代化を推進する。	中小企業技術創新促進センター
技術開発のための施設整備	機械・電子、電気、軽工業を対象とする試験・研究開発施設を設置する。調査団は 5.3.9 に内容を提案している。	材料・部品・製品機能検査の実施で、製品の品質・生産性向上が出来る。また、同施設利用で機器の操作や新技術の知識が得られる。	経済委員会・中小企業処・中小企業技術創新促進センター
経営指標の作成	中小企業の経営実態を計数によって把握し、これにより業種別・規模別の経営指標・原価指標を求める。5.3.8 に記載。	中小企業は、自企業の経営上の優位性・弱点を知り、経営戦略に役立てることが可能になり、市政府は中小企業の実態把握で適切な政策に役立てられる。	中小企業処・中小企業サービスセンター

第2章 中小企業基本政策作成

(本文： 5.1 中小企業振興政策と振興のための対策の必要性)

(1) 基本政策作成の考え方と構成（中小企業政策のまとめ）

中小企業振興のためには、中小企業の定義（規模）を含め振興の基本的政策が必要である。現在、中央政府で中小企業法を検討中で近く発表されるという。杭州市でも、杭州の産業構造を加味した基本政策が必要であり、その中では振興分野や振興対策を記載する必要がある。

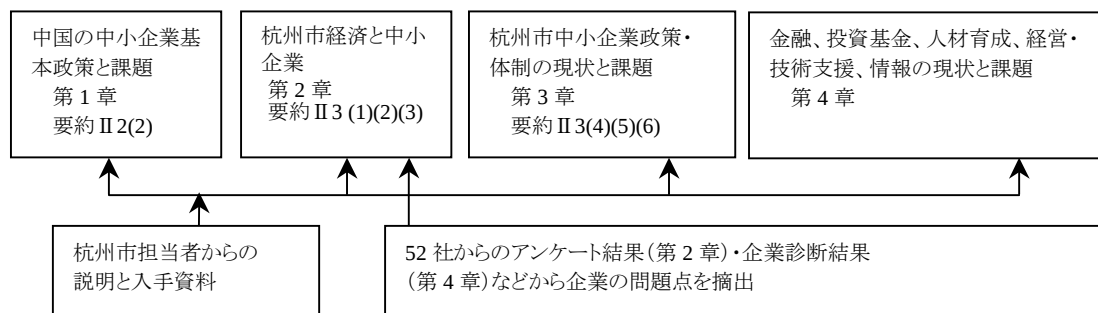


図 I - 3 基本政策の考え方

1) 提案（第5章）

表 I - 5 中小企業支援のための提言

中小企業振興体制の整備					経営環境の整備		経営資源の改善					
中小企業振興基本政策策定 5.1	振興すべき中小企業の選択 5.2	支援すべき体制の強化 (直ちに着手)			中小企業金融 5.3.4	投資基金 5.3.5 アドバイザー・サービス 6.2	中小企業の人材育成 5.3.6	指導員の育成 5.3.7 (直ちに着手)	経営・技術改善			
		組織の整備 5.3.1	中小企業施策担当者の育成 5.3.2	中小企業及び個人の信用の樹立 5.3.3					経営指標・原価指標作成 5.3.8	技術開発の為に施設 5.3.9	産地診断 5.3.10 (直ちに着手)	中小企業ネットワーク (パイロット・プロジェクト) 6.1

2) 振興すべき提案項目とパイロット・プロジェクト

表 I - 6 パイロット・プロジェクト

振興すべき提案項目	パイロット・プロジェクト
情報ネットワーク 4.5 →	中小企業ネットワーク 6.1
投資基金への提案 5.3.5→	投資基金アドバイザーサービス 6.2

(2) 基本政策作成の内容

1) 中小企業基本政策の現状

社会主義市場経済への移行期で、かつ中小企業振興が緒についたところであり、具体的な基本政策が必要である。

杭州市では、中小企業は、従来、産業別・所有形態別で捉えられ中小企業共有の問題として横断的対策が無かった（郷鎮企業政策は存在した）。現在、法制度・組織の整備中であり、ハイテク産業などへは具体的支援策がとられているが、中小企業への基本政策は未整備である。

2) 提言・目的と効果

中小企業の定義、振興すべき分野の選択、中小企業が直面する人材、経営・技術、金融、情報問題などへの具体的な支援策の整備が必要で、それらを総括する基本法の制定が必要である。これら対策は案件別に、組合せて適用されるし、可能なものから順次整備・適用される。効果的な実施のためには、杭州市で中小企業の振興に関係する組織の整備とそれに携わる人材の育成が必要である。これらにより、健全な中小企業が発達し、杭州経済に大きく寄与する。

振興すべき分野の選択については第 3 章に、振興のための対策については第 4 章に記述した。

第 3 章 杭州市中小企業振興分野の選択

(本文： 5.2 中小企業振興政策作成)

振興分野の選択には、1. 中国政府の方針、2. 杭州市の産業構造、3. 世界経済のグローバル化に対する中国政府の方針を取り上げた。

選択の方法

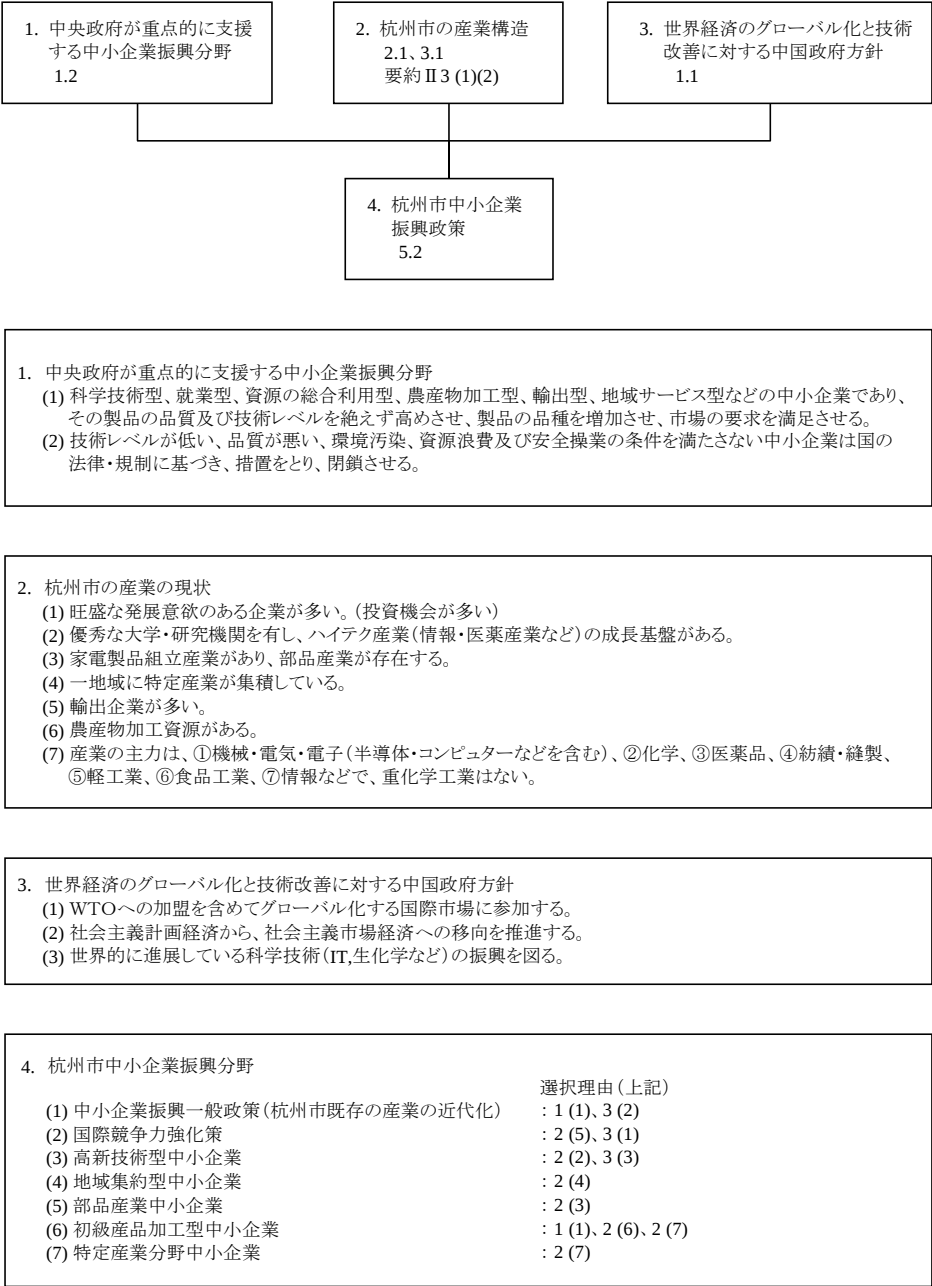


図 I - 4 杭州市中小企業振興分野の選択

表 I - 7 選択分野に関する選択理由・現状と課題・提言と効果の要約（⇒本文 5.2）

項目	選択理由	現状・課題	提言・目的と効果
1. 国際競争力強化策	杭州には輸出企業が多いが、グローバル化する国際市場、中国の WTO への加盟に対応して国際競争力を高める必要がある。	市場の需要予測や競合企業の分析などが充分に行われていない。 通信ネットワーク利用を含む積極的な情報収集が不十分である。 ISO9000 取得は比較的進んでいるが、品質管理推進が弱い。 製造原価など整備していない企業が多い。今後は国際的透明性が求められる。	人材育成、企業診断・指導により企業体質改善するとともに、会計制度を明確にし国際的透明性を高める。品質管理・環境管理面でも国際基準に対応する様に指導する。国際的ビジネス・リスクなどの研修を強化する。世界情報入手などに IT の利用を高める。中国にそだちつつあるソフト会社などを紹介して利用を高める。これにより、WTO 加盟後の体制に対応する能力が強化される。
2. 高新技术型中小企業	中国はハイテク産業育成に重点をおいている。杭州は優秀な大学・研究機関を有し、ハイテク産業の成長基盤がある。	既に科学技術型企业育成策を実施している。産学官の共同もあるがハイテク企業育成が主である。ハイテク産業だけではなく、ハイテクを経営に導入することについても中国政府方針にあるが、ハイテク利用普及活動はこれからと思われる。	伝統的産業にハイテク技術を導入する支援を行う。新しい製造技術や製品についての情報を入手するために管理者研修を行う（人材育成に提案）。投資基金の対象に、ハイテク利用による企業近代化を含め、その面での産官学の協力の見なおしをする。（投資基金で提案）このことで、伝統的産業も近代化される。
3. 地域集約型中小企業	杭州では一地域に特定産業が集積している。	特定産業が一地域に集中するようになったのは、自然発生的な面があり、政府の助成はなかった。然し、国際化が進む中で、今のままでは、製品開発や生産技術対応等の面で市場変化への対応が遅れ、崩壊した地域集約型中小企業群もある。	先ず、産地診断を行い、産地経済活動の実態を総合的に調査することが緊急に求められる。それにより、①産地内企業の工程間・水平分業を推進し、事業活動の効率化を図る。②技術高度化に向けて事業者間の技術交流を推進する。③新製品開発の共同研究、共同検査室・検査機器整備、原材料共同購入、共同金融、共同宣伝・共同販売等の実施に向けて企業間交流を積極的に推進する。上記を促進する制度を整備する。之により、これら企業群は崩壊を免れ、競争力を高めて成長することが期待できる。 産地診断については、直ちに着手する対策として取り上げた。
4. 部品産業中小企業	杭州には家電製品組立産業があり、部品産業が存在する	下請企業に対する行政的保護が行われていない。 下請振興の組織が存在しない。 企業マッチングを提供する組織・システムが存在しない。	日本の「取引円滑法」に類似した法律を施行する。 中小企業ネットワークを活用したマッチングサービスの実施を行う。 下請振興組織の設置を行う。 技術開発に対し、補助金や委託費等の予算措置を行い、市場拡大や企業自立の支援を行う。 下請け型中小企業の技術力向上と体力強化、適切な取引関係構築と安定受注を図れる。部品産業の発展は組立企業の競争力強化にも役立つ。
5. 初級産品加工型中小企業	食品工業振興は中国政府方針であり、杭州の主要産業である。そして杭州には農産物加工資源がある。	地場産一次農産品の付加価値を高めるための振興策は充分とは言えない。 市場のニーズや企業発展可能性についての調査が実施されたとの情報はない。	食品産業と農業との連携を高めるための具体的調査と対策をたてる。 先端技術の食品産業への導入を図るための技術開発支援を行う。 地場産農産物加工産業の振興で雇用受け皿の拡大、農村と都市間の地域格差是正の一助となる。
6. 特定産業分野中小企業	杭州の主要産業には機械・電子、化学、医薬品、紡績・縫製、軽工業、食品工業、情報産業がある。	杭州市は産業別の企業振興政策は有しているものの、分野別特定産業の中小企業対策は未整備である。	特定産業別に、中小企業の果たす役割を明確にして、必要な対策を講じる。 杭州市経済の牽引車となっている特定産業について集中的な支援策を講じ、一層の成長を促すことができる。

第4章 中小企業振興のための支援策

(本文： 5.3 振興のための対策)

(1) 中小企業振興のための支援策の提案理由

中小企業支援の改善の具体的対策は、1. 杭州市中小企業が抱える経営環境（アンケート調査）、2. 中小企業が抱える経営資源（企業診断、指導）、3. 杭州市中小企業の将来の問題（アンケート調査）、4. 中小企業支援の現状と課題から作成した。

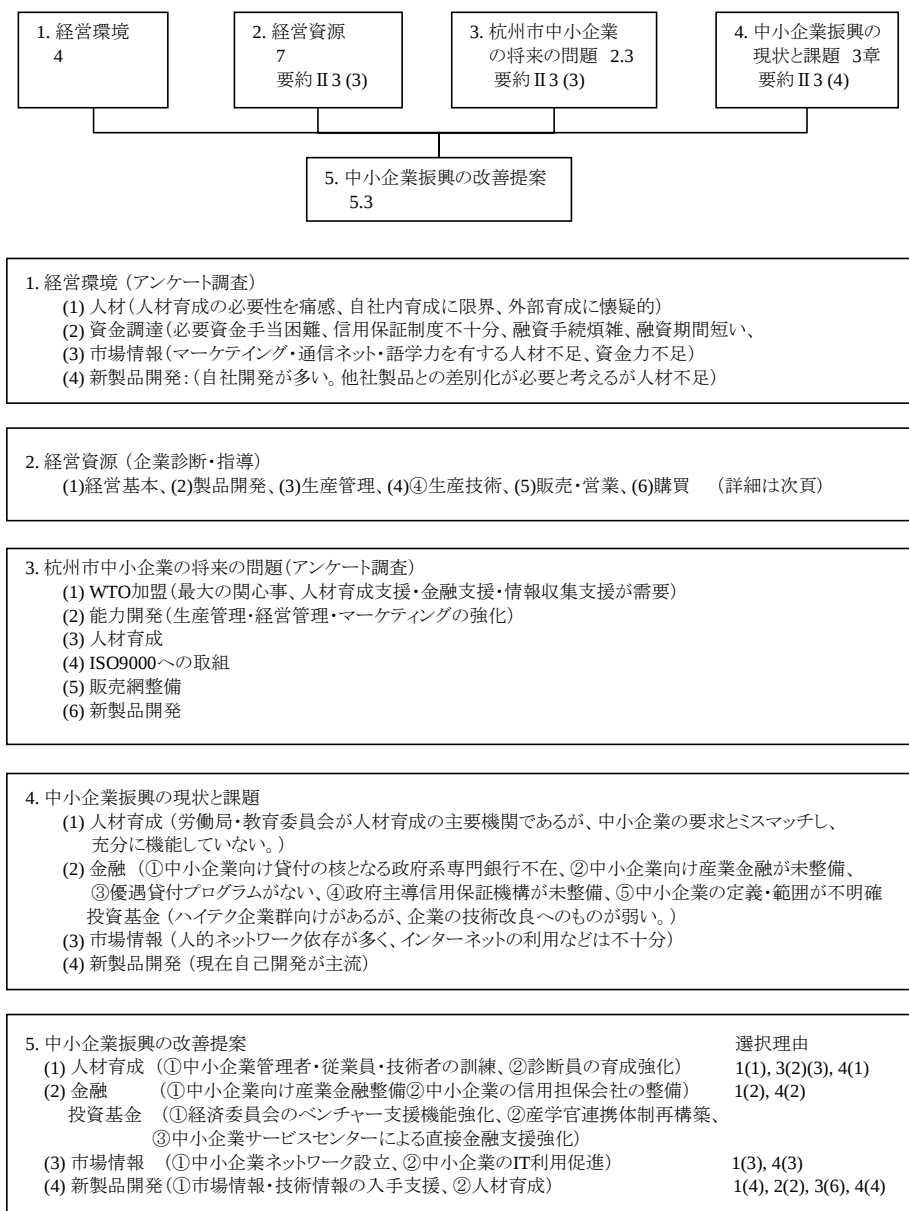


図 I - 5 中小企業支援の改善のための対策

(2) 杭州市中小企業が抱える経営資源

(診断・指導を通して得られた中小企業の問題点と対応策)

企業の診断・指導は機械・電子、紡績、食品、軽工業 4 業種の中から、簡易診断には 52 社、モデル企業には 10 社を選定して行われたものである。今回の調査は企業数が限られており、杭州市の中小企業全体の抱える課題がすべて明らかにされているとは言えない。しかし、ある傾向は示しているものと想定の下に記述する。() 内は本文目次を示す。

表 I - 8 企業診断・指導による企業の経営資源の課題と政府の支援

項目	現状・課題	政府支援提案
経営基本	国営企業・民営化後の企業でも経営資本が従業員持分が多い企業などでは、経営改善に障害がある。市場志向の企業もあるが、経営者・中堅幹部の意識が低いものが多い。	経営者・中堅幹部の意識改革の為に訓練を行う。内容は、経営基本・経理・労務・販売・資材・購買など企業経営に必要な管理技術を含む。(5.3.6)
製品開発	機械・電子部門：自社に開発設計部門を持ち、特徴ある製品の系列化・顧客の仕様への対応を行い、設計に CAD を使用している企業も多い。ただ、以前の設計だったり、製品評価を国家・客先に依存するなど、自社技術の向上・強化、評価技術・設備の整備などが必要 紡績部門：5 社中 4 社が新商品開発部門を持つ。殆どが自社開発だが不織布など大学と共同研究している。 軽工業：研究開発部門を持ち、開発を自社で行うことが多いが、大学・公的機関に委託しているものもある。	経営者への新技術研修の実施(5.3.6) 技術開発のための施設整備(5.3.9)
管理技術	1.製造原価明細書は外資系を除き上部機関に提出の義務がない。製造原価明細・販管費明細などはっきりしない場合が多い。 2.自社の経営・業績の業界での位置づけがわからない。 3.品質管理・在庫管理・生産管理などで改良すべき点が多い。 4.作業環境では優れた工場も多いが、問題の工場もある。	1.製造原価明細表を整備するように指導する。 2.経営指標・原価指標の作成(5.3.8) 3.一般従業員・技術者の研修(5.3.6)
生産技術	品質重視の姿勢が強く、ISO9000 取得企業がかなりあるが、必要性がわかっていても資金・技術で動けない企業もある。 機械・電子では、自動化・新鋭設備導入を希望している。	生産管理に対する現場作業員・技術者の研修(5.3.6) 経営者への新技術研修(5.3.6)
販売・営業	「市場原理」というキーワードがよく使われが、販売網拡大・輸出増加を図る企業が多い。輸出増加を望みながら情報不足でマーケティングしていない企業もある。製品により地場の需要を追う企業もある。(7.8) 業績の良い会社では、製品が競争優位を有し、価格競争を回避し、商品をブランド化し、市場ターゲットをきめている。 一方、価格競争にさらされている企業も多い。販売計画を持つ企業を含めて、市場の需要予測や競合企業分析などを充分には行われていない模様。(2.3.1.1(6))	中小企業ネットによる情報提供を提案する。このネットに、マーケティング専用コーナーを設け、各種商品展覧会開催案内・新商品開発情報紹介・マーケティング啓発教育講座などの案内をする。(2.3.1.1(6)) 中小企業向けマーケティング講座を開く。(2.3.1.1(6)) 杭州市として見本市などを開く。(2.3.1.1(6))
素材・部品調達	部品の自社生産をする企業が多い。外部調達では、国内市場からの調達がが多いが、製品の品質確保の観点から輸入されるものもある。(7.8) 紡績・繊維原料・化学薬品・部品などは特殊品除き殆ど国産	自工場で、なんでも生産する体制は好ましくない。自工場に適す生産に集中することが経済的である。

(3) 振興対策のまとめ

表 I - 9 振興対策のまとめ

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

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

(注 1) 産学官連携体制の再構築(本文 4.2.6(3)):

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

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

中小企業サービスセンターが中心となって投資基金を設立することが望ましい。

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

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

(4) 振興政策に対する必要な市政府予算案

(3)に提案した対策に対して、市として対応するために振興対策に必要な市政府予算を確保する必要がある。

表 I - 10 振興対策に必要な市政府予算案

戦 略	項 目	提 言 内 容	市 政 府 予 算 案
中 小 企 業 振 興 体 制 の 整 備	組 織 の 拡 充	1. 提言内容: ①中小企業発展指導グループ設立、②中小企業処の機能強化、③中小企業処傘下組織機能強化 (1)中小企業発展指導グループ設立 必要機能は、杭州市中小企業総合政策策定と関連組織の協力体制維持 (2)中小企業処の機能強化 必要機能は①中小企業支援事業の企画立案、②下部組織の事業実施指導、③事業遂行の管理、④工商連合会などとの協力体制確立 必要組織は①中小企業施策、②技術開発・設備投資、③経営研修、④経営相談、⑤情報収集、⑥生産技術推進 (3)中小企業処傘下組織機能強化 1) 中小企業サービスセンター 直接支援は①高新技術開発区内企業インキュベーター資本参加、②ベンチャー投資会社設立、③ベンチャー向け証券取引所への企業推薦 仲介支援は①中小企業信用担保センター、②産権センター、③中小企業協会で企業相談、④技術データベース構築、⑤中小企業情報ネットワーク構築、⑥経営者養成基地構築 2) 中小企業創新サービス・センター ①弁公室は行政事務処理と中小企業ネットワーク管理、②財務部は財務会計処理、投資基金運営や基金準備、③コンサルティング部は情報管理とコンサルティングサービス提供、④連絡部は外部協力体制運営、人材派遣管理、⑤研究開発部は科学技術譲渡・投資・企業の課題収集、研究機関への紹介 2. 支出: 中小企業処の最低必要人員は9名(現在4-5名)と中小企業処傘下組織最低必要人員は30人(現在11名)合計39名、一人年10万元390万元	総額 390 万元 (増加分は23名分) (民間からの出向が得られれば、その分割減される。)
	施 策 担 当 者 の 育 成	1. 提言内容: 市政府担当者育成研修を行う。 (1)研修対象: 当面、中小企業処と中小企業サービスセンター・中小企業創新サービスセンターの職員35名と経済委員会関係者数名約40名を対象 (2)研修項目: 未経験者には①中小企業政策・制度(2日)、②経営基本関係(1日)、③管理関係(3日)、④情報関係(1日)、⑤技術関係(1日)、⑥資金関係(1日)を座学として、その外に現場実習を実施する。 (3)1回12日とし、10人を1クラスで4クラスとすれば全体で48日分 (4)講師は大学の先生、企業経営者(杭州に進出している外国企業を含む) 2. 支出: 講師料1日1000円で48000元 3. 経験者には年2回(1回1日)の座学を行う。	48000元(これは次年度からは受講者がへるので減少する)
	中 小 企 業 及 び 個 人 の 信 用 樹 立	下記の企業等のうち被表彰者の功績等に応じ、中小企業処長、経済委員会主任、市長等により表彰する。 なお、被表彰企業のうち経営改善のモデルとしてふさわしい事例については、これを取りまとめて普及させる。 ・一定期間連続して良好な業績を上げた企業 ・人材育成・情報化等の施策を積極的に活用し、著しく経営改善を果たした企業 ・生産・販売等に関し、他企業の模範となる改善を図った企業(モデル企業) ・施策の普及・実施に移管し著しい貢献をした指導員等	微少

戦 略	項 目	提 言 内 容	市政府 予算案
経営 環境 の 整備	金融	1. 提案項目:①中小企業向け専門銀行の設立、②中小企業向け産業金融整備、③中小企業の信用担保会社の整備、④金融関係の人材育成 2. 支出:信用担保会社は資本金 5 億円で、政府は過半数を支出する。	最低 2.5 億円の 出資
	投資 基金	1. 提案項目①プライベートエクイティ・インベストメント市場整備、②リミテッド・パートナー式ベンチャーキャピタルの(LPS)設立、③投資基金人材育成 2. 支出:LPSの準備段階では、市政府は、中小企業サービスセンターを経由して、管理会社資本金 1000 万円の内、20%である 200 万円を出資する。、本格会社設立の場合、その規模と出資割合に応じて市政府投資が必要となる。	当面管理会社 へ 200 万円の出 資
経営 資源 の 改善	中小 企業 の 人 材 育 成	1. 提案内容:中小企業の経営者・一般従業員・技術者の研修 (1)経営者研修はグローバル化する市場に対応した経営管理関係と新知識の研修が必要、経営基本、財務、労務、販売、資材・購買に各 1 日 (2)一般従業員研修は担当別に総務(経理・労務)、販売(市場予測、販売計画作成)、現場(生産管理)各項目 2 日 (3)技術者研修(生産管理主体 10 日と専門技術研修 5 日) 2. 支出:全体で 1 回 30 日とし年 2 回実施すれば 60 日・人、講師 1500 元とすれば 90000 元である。原則として受講者が費用負担、研修を 80%以上受講し試験に合格したものの(30%と仮定)半額受講料補助と仮定すれば市政府支出は約 14,000 元	半額受講料補 助 14000 元
	指導 員の 育 成	1. 提案内容:未経験指導員の育成 (1)企業管理研修第1段階(財務管理、在庫管理、進捗管理、品質管理)座学3ヶ月、実習3ヶ月年1回とする。 (2)企業管理研修第 2 段階(労務管理、資材購買管理、販売管理、生産管理、情報管理)2 年度以降 (3)物作り研修には設備費としてレベルにより 1700-5600 元がかかる。3 年度以降 2. 支出:講師費用は座学講師 5 名、実習講師 3 名、講師の平均月額報酬を 1500 元とすれば 8x1500x6=72,000 元である。外に教材費など諸雑費がかかる。浙江大学管理学部などが実施している高級工商管理課程研修(年間 60 日)の受講料は 1 日 200 元であり、この場合も同様とすると受講料は 200x180x60=2160000 元である。当初は、指導員のメリットが明らかでないことから、受講生は、全て政府関係(商工連合会を含む)になる可能性が高い。日本では最初のころの受講者の 90%が政府関係者 3. 経験指導員の維持向上の為に年 2 回(1回1日)の研修	当初は、受講者 全員が政府関 係者とするば 216 万円
	経営 ・ 原 価 指 標 作 成	1. 提案内容:中小企業の経営・原価指標を作成し、中小企業経営者に経営指針を与え、市政府に中小企業施策の企画・立案資料を与える。 (1)市の主要工業の経営実態を調査する。 (2)市の主要工業の内、少なくとも重点育成工業について、業種別・規模別に B/S などの諸比率をまとめた原価指標と製造原価の費目毎の構成比率をまとめた製造原価指標の作成と定期的発行 2. 支出:最初はプレテストとして300社を対象に調査表作成・郵送、回収(電話・訪問を含む)、集計、指標作成の作業に3人・月を想定、次年度から杭州市の規模以上の会社2500社を対象とする場合は18人・月を想定。	プレテスト用に、 外部に 1 日 300 円で委託すると して 20,000 元
	技術 開発 の 為 の 施設 整備	1. 提案内容:中小企業の技術開発の施設の整備 (1)機械(金型を含む)企業、電子・電気企業、軽工業を対象とする試験・研究開発施設の設置とし①測定・試験機、②設計設備、③加工実験機器を整備する。 2. 支出:機材と建物など施設費は 2000 万円が見込まれる。運転要員としては社長を含めて 11 名(人件費平均月 1000 元として 132,000 元) 3. 経営:株式会社で運営されることを想定している。会社への出資(約 60 万円)の 3 分の 1 を政府出資とし、設備は政府が 100%行う。 4. 本計画は関係機関との調整がかり、当面検討が必要である。	施設費 2000 万 元と会社への出 資 20 万円
	産地 診断	1. 提案内容:地域集約型産業群の産地診断(ボールペン工場群を最初のケースとして)を実施する。 2. 支出:経営財務・生産技術・管理の各担当者が1年(12ヶ月)かかる。外部要員に月 20,000 円で委託するとして 72 万円かかる。市政府が 3 分の1負担するとして市政府は 24 万円	24 万円
	情報 の 利用	1. 提案内容:中小企業ネットワークの維持と発展については、パイロットプロジェクトとして設置された機材については、サーバーの能力不足、ハッカー侵入防止対策、PR 用の設備(ノート型パソコンとプロジェクター)などを補強が必要である。 2. 支出:補強用費用に約 17 万円が必要と見られる。この外に、通常運営に 37,500 元が必要で、新しいコンテンツを始めるとすればその分が増加する。	補強用に 17 万 元、運営費に年 37,500 元が必要。 要。

第5章 個別振興対策の要約

(本文： 5.3 振興のための対策)

振興対策についての要約を下記する。

(1) 中小企業振興組織の整備（本文：5.3.1 中小企業支援組織の整備）

1) 杭州市中小企業振興組織の現状と課題：

中小企業では、企業経営上必要な人材が不足しており、また資金的にも手当てが困難であり、情報の入手も難しい。これを解決するために、公的機関の支援が必要である。杭州市の組織と中小企業組織については資料編Ⅱ - 3(5)(6)に述べたが、中小企業が求める支援対策に対応するためには、多くの組織が関与しており、また中小企業処および関連組織は、これから充実されていく段階で中小企業の実態を統一的に把握し、中小企業政策を企画・立案する状況にはなっていない。

今後中小企業施策の拡充は各方面から要請されるものと考えられ、それらの要請に対応できるよう、①杭州市政府内に中小企業向け政策の整合性を図る組織と、②中小企業処の充実をはじめ、③中小企業処傘下の関連組織の整備が急がれる。

2) 提言：

- a) 「中小企業発展指導グループ」（仮称）を、中小企業振興に関連する各委員会の常設の上部機構として設けることを提案する。この中小企業発展指導グループの構成としては下記が考えられる。グループ長として副市長から1名（経済委員会と科学技術委員会兼務の副市長が適任）、副グループ長として市政府の事務総長から1名を任命する。また、グループのメンバーとして、市の経済委員会、科学技術委員会、郷鎮企業局、産業開発員会、経済開発区委員会、対外経済貿易委員会、工商行政管理局、財政局、税務局、環境保護局、品質技術監督局、土地管理局、住宅管理局、統計局、人民銀行杭州センター支店等の指導者を任命する。このグループは、主に杭州市の中小企業振興の迅速・的確な支援のための、政府各部門の中小企業支援策の調整を行うものであるが、その日常的な事務を司る組織を、経済委員会に設置する必要があると考える。

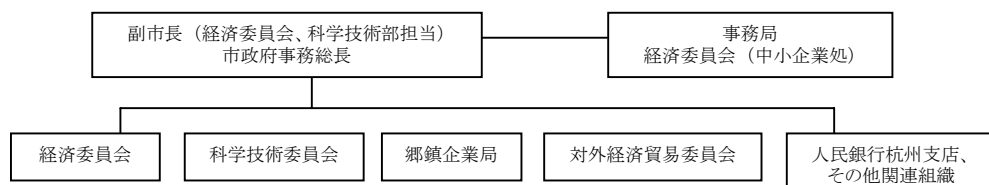


図 I - 6 中小企業発展指導グループ組織案

- b) 中小企業処の充実： 中小企業処は実際の実務を関連機関に委託し、自らの役割としては、①中小企業支援事業の企画立案、②下部組織の事業実施の指導、③事業遂行状況の管理④工商連合会などとの協力体制の確立を行う。必要組織としては、①中小企業施策、②技術開発・設備投資、③経営研修、④経営相談、⑤情報収集、⑥生産技術推進を担当する所が必要と考える。
- c) 関連組織の充実： 中小企業処の傘下に、中小企業サービスセンター、技術創造促進センター、新技術アドバイステーションが設立されている。また当初計画されていた中小企業担保センター・中小企業人材交流センター・中小企業コンサルティングセンターの機関は設立の目途も立っていない。これら組織はいずれも中小企業支援策として必要かつ効果的なものであり、早急に実現化を進める必要がある。そして、中小企業サービスセンターを中核としたサービス体系を構築すべきである。
- d) 工商会連合会の機能の充実： その組織力と業務は日本の商工会・商工会議所と比べて劣らない状況にある。この組織を活用することが重要と考える。

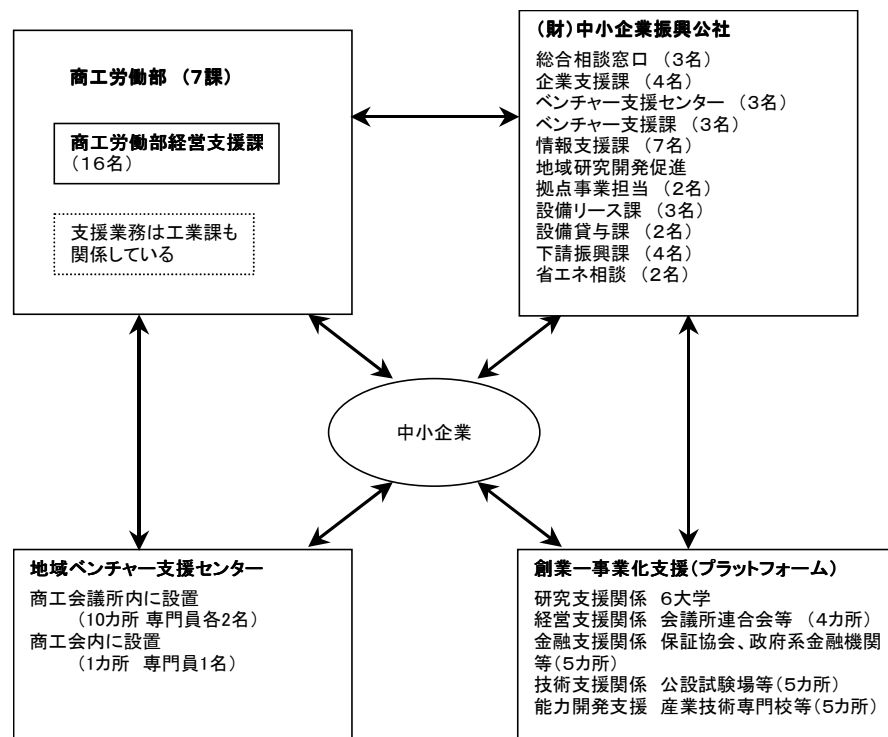


図 I - 7 日本の地方自治体（約 200 万人）の診断・指導ネットワークの例

(2) 中小企業振興施策担当者の育成

(本文：5.3.2 中小企業振興施策担当者の育成)

1) 中小企業振興施策担当者の現状と課題

中国では社会主義計画経済から社会主義市場経済への移行が進行しており、また中小企業振興政策が強化されようとしている。この為に、杭州市では中小企業処及びその関連組織が設立されてきた。現在、これら組織で働く職員は、人数も充分ではなく、また、中小企業振興についての訓練を受けていない。一方、金融機関や投資基金で働く職員にしても市場経済化と中小企業振興に対しての融資や投資についての経験が十分ではない。組織の充実とともに、中小企業施策担当者（市政府及び関連組織、金融機関、投資基金）の能力向上が必要である。いかに立派な制度や組織を作っても、適材適所の人材がなければ意味がないだけでなく、いたずらに管理面が強化されマイナスになる。

2) 人材育成の内容

① 中小企業施策担当者

対象： 中小企業処及びその傘下の組織で働く職員。

目的： 中小企業の実態把握と、それらを踏まえて的確な支援施策の立案・実施について学習する。これら座学以外に、現状把握と問題点摘出について現場での研修を行う。

内容： 中小企業の経営基本、経営管理、情報収集・分析、資金調達・運用、生産技術等の概論

研修コース：

- ・実務経験あるものに対して：

座学研修：年間2回（1回1日）

- ・未経験者に対して：

座学： 中小企業政策・制度（2日）、経営基本関係（1日）、管理関係（3日）、情報関係（1日）、技術関係（1日）、資金関係（1日）（1日6時間）

現場： 年2回

② 金融機関・投資基金担当者

目的： 具体的実務の習得

（社会主義計画経済から市場経済への移行と、新しい中小企業振興政策に対応した人材の確保がこれら機関で必要である。）

内容： 融資または投資すべき対象の評価等

研修： 海外での研修が望ましい。年1ヶ月

3) 実施機関

杭州市経済委員会宣伝教育処が大学など外部委託を行って実施する。民間企業の支援も有効である。

4) 実施スケジュールは、早急に行うことが必要であり、1年内には始める必要がある。

5) 経済便益：

受講料は政府負担になるが、効果的な中小企業政策を施行するためには欠かせない。

(3) 中小企業及び中小企業個人の信用樹立案（優良企業等に対する表彰制度の創設について）

（本文：5.3.3 中小企業及び中小企業個人の信用樹立案（優良企業等に対する表彰制度の創設について））

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

1) 優良企業等に対する表彰制度の創設について

a) 背景・事由

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

b) 目的

優良企業を表彰する事によって、中小企業の経営改善意欲を喚起させる。

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

c) 期待される効果

中小企業施策の効果的な普及と推進

表彰による企業のイメージアップによる被表彰企業の一層の発展

経営改善事例の普及による、中小企業の振興

d) 内容

次の企業等のうち被表彰者の功績等に応じ、中小企業処長、経済委員会主任、市長等により表彰する。なを、被表彰企業のうち経営改善のモデルとしてふさわしい事例については、これを取り纏めて普及させる。

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

e) 被表彰者選出に係る主たる実施機関・関連機関

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

f) 実施スケジュール

初年度 選考委員を選定し、委員会で表彰対象事項及び選考基準等の検討

2年度以降 表彰の実施

3年度以降 モデル事例の普及

g) 経済便益

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

h) 留意点

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

2) 日本の経験

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

（中小企業総合事業団関連事業について）

- a) 中小企業構造の高度化を図るため、工場等集団化事業を実施し良好な業績を上げた場合、その組合、組合の役員及び従業員を対象にして、その功績に応じ、工場団地組合連合会会長、中小企業総合事業団理事長、中小企業庁長官、経済産業大臣から表彰する。

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

(4) 中小企業金融

(本文：4.1 中小企業金融の現状、5.3.4 中小企業金融)

a) 現状

- i) 杭州市は全国規模の株式会社制商業銀行10行すべてが分行（支店）を開設している唯一の省都で、他に国家独資商業銀行4行も分行を開設している。これらに地域商業銀行（株式会社制）である杭州市商業銀行を加え、全部で15行が業務を展開している。すなわち、杭州市は相対的に金融が発達しており、杭州市の企業は金融組織面では極めて恵まれた金融環境下に置かれていると言える。しかし、中小企業という概念が比較的新しいこと、中小企業向け貸付を専門的に扱う政府系金融機関が存しないこと、中小企業向け産業金融——設備資金など回収に長期間を要する資金の貸付——が十分に整備されていないこと、などのため、現状は中小企業振興とはほど遠い金融状況にある。
- ii) 中小企業振興という政府・人民銀行の政策に協力するべく、商業銀行、特に株式会社制商業銀行は中小企業向け貸付に各種努力を傾注しているが、商業銀行の能力／体力不足や中小企業の信用力／担保不足を主因に商業金融——運転資金など短期間に回収できる資金の貸付——が行われているに過ぎない（商業銀行の中には資金使途が設備購入用であっても借入企業の信用力不足から商業金融と同じ短期貸付にて対応しているところがある）。
- iii) 中小企業の信用力不足・担保不足を補完することを目的として、信用担保会社8社が杭州市で営業中であるが、いずれも開業後日が浅くかつ規模が小さいほか、政府責任が不明確なため利用者である銀行の信頼を得るに至っていない。

b) 課題

- i) 中小企業向け貸付の核となるべき専門銀行が存しないこと
- ii) 中小企業向け産業金融が未整備であること
- iii) 産業の振興に不可欠な優遇貸付プログラム(低金利・長期返済)が存しないこと

- iv) 金融機関の中小企業向け貸付リスクを軽減する政府主導の信用保証機構が整備されていないこと
- v) 「中小企業の定義・範囲」について金融機関の考え方・扱い方に統一性がないため、金融的に支援すべき中小企業が明確でないこと

c) 提言

前述した現状と課題を考慮の上、杭州市の中小企業振興を金融面から支援するための金融支援体系（案）を図のように取りまとめた。その骨子は次の通り。

c-1) 中小企業向け産業金融を整備する。

- i) 杭州市商業銀行を中小企業専門銀行に改組する。政府は同行を支援し、その具体的運営は商業化させる。
- ii) 政府は同行を通じ中小企業向け産業金融を実施し、優遇貸付条件（低金利・長期返済）の適用を認める。ただし、それに必要な資金は政府が提供する。そして、本貸付条件を基準貸付条件とする。
- iii) 優遇貸付条件にて同行より資金を借りられる対象中小企業を政策面から定義する。そして、更なる優遇が必要と認められる特定分野の中小企業には基準条件より更に優遇された貸付条件を設定する。
- iv) 同行の貸付財源をいかに確保するかその方法を明確にする。
一人民銀行からの借入、自己調達、政府による預託、など一

c-2) 中小企業向け商業金融（運転資金融資）については従来どおり商業銀行に任せるが、商業銀行がより多くの中小企業により多くの資金を貸付できるよう中小企業の信用・担保不足を補完する信用担保機構を整備する。

- i) 市政府による再保険システムを導入する。
- ii) 市政府主導の事業法人を新たに設立し再保険業務を行う。事業法人を新規に設立せず、現「中小企業サービスセンター」を活用することでもよい。
- iii) 現存する信用担保会社（将来設立される会社も加盟可能）を同事業法人に加盟させる。加盟の方法としては、出資・加盟料の支払、いずれでも構わないが、市政府の出資比率が常に過半を占めるようにする。
- iv) 市政府責任が明確化された信用担保機構の整備と同時に、信用担保会社の充実（資本金の増額、スタッフの増強、審査能力の引上げ、など）、保証料の減額、銀行による一部リスクの負担、など、現在の信用担保引受条件を見直す必要がある。

設備資金 —— 産業金融 —— 政府系銀行の貸付業務

施策

① 政府系中小企業金融専門銀行の整備 —— 杭州市商業銀行の發展的改組

② 優遇貸付条件（低金利・長期返済）の容認

基準条件： 貸付比率； 総所要資金の 70%以内（企業の自己資金 30%以上）、

金 利； 金融情勢に関係なく年 5%台（固定）、

期 間； 5 年以上（据置期間を含む）、

担 保； 新規導入設備及び経営者の連帯保証

③ 貸付対象と貸付条件の決定 —— 基準条件より更に優遇された条件の設定

（例、設備近代化、生産能力増強、環境保護関連、労働集約型企业、等）

④ 貸付方法の検討 —— 代理貸付や設備貸与（リース）の導入

⑤ 貸付財源確保方法の検討 —— 人民銀行からの借入、独自調達、政府資金の預託、など

運転資金 —— 商業金融 —— 商業銀行の活用

施策

信用担保組織の整備

① 市政府による再保険システムの導入 —— 70～80%の再保険

② 市政府主導の事業法人の設立／整備

③ 同事業法人への現信用担保会社の出資／加盟 —— 連帯責任体制の確立

④ 信用担保引受け条件の緩和、銀行による一部リスクの負担、など

図 I - 8 杭州市中小企業振興のための金融支援体系図（案）

(5) 投資基金

(本文：4.2 リスク投資基金の現状と発展、5.3.5 投資基金)

a) 模索期にあるベンチャービジネスとベンチャー投資事業

2000 年末現在、中国全土で約 100 社のベンチャー投資基金（外資系を除く）があり、登録資本金総額は約 93 億元に達するが、全体の約 80%は 98 年以降に設立されたものである。この VC 設立ブームの背景には、①近年中国政府が積極的に推進してきた“科技興国（技術立国）政策”と産業高度化政策、②米国シリコンバレーに代表されるベンチャービジネスパワーの刺激、③中国政府によるベンチャー企業向けの証券市場の整備推進などが要因として考えられる。杭州は、市場経済メカニズムの浸透が中国の他地域と比べ先行している浙江省の中心地にあり、さらには昔からビジネスマインドが旺盛な社会風土を持つため、ベンチャー企業の著しい発展が見られる。当地域のベンチャー企業の資金需要と比較すると、その資金供給能力は過小であると言わざるをえない状況にある。

杭州市にあるベンチャー企業はその性格別で五つのタイプに分類することにしたが、いずれも全国で代表性のあるタイプとみられる。

タイプ 1は、IT 産業やバイオ・テクノロジーのようなハイテク企業群である。

タイプ 2は、いわば「技術改良&体制革新型」である。

タイプ 3は、タイプ 2 と相似するところもあるが、従来の郷鎮企業を中心とする民営企業である。

タイプ 4は、海外企業の資本参加を得た「合併企業」である。

タイプ 5は、留学帰国者によるベンチャー企業である。

b) ベンチャーの投資環境と課題

1) 基本的な法制度面の課題

ベンチャー投資に関する法律は国家レベルで現在考案中であり、基本的な事柄を規定する規則は未だ存在しない。また、「知的財産権の保護」「技術成果評価」「ベンチャーキャピタルの業務範囲規定と税制優遇」「投資管理会社の責任範囲及び投資家の利益保護」「ベンチャーキャピタルリストの資格制度の導入」「優先株式」「無額面株式」などに関する諸制度も欠如している。そのため、ベンチャー投資事業の運営は多岐の法律・法規に依拠せざるを得なく、一つの取決め契約も多数の法律の影響を受けることになり、パッケージ契約（同時に複数の契約を締結すること）によって、相互補完のスタンスを取っている。

2) 事業運営面の課題

第一に、ベンチャーキャピタルの資金調達面での制約である。

第二に、ベンチャー企業とベンチャーキャピタル間の情報面・ニーズ面におけるミスマッチングである。

第三に、政府主導的な色彩が濃厚であるため、事業が拡張性、柔軟性、効率性に欠けることである。

3) 市場面の課題

この十数年間で中国の株式市場は急速な発展を遂げ、約 1200 社の企業が IPO を実現した。しかし、ベンチャー企業向けの株式市場は未だ稼動していない（99 年に政府が深圳市で「創業板（ベンチャー向けの株式市場）」を遅かれ早かれ設立することを表明してはいるが）。一方、ベンチャー投資資金の主な出口は証券市場であるとはいえ、極端に株式市場に依存する投資回収期待は、現在の中国では現実的とはいえず、プライベート・エクイティや M&A 方式による投資回収など、多元的に考えていく必要がある。そのためには、プライベート・エクイティや M&A のための市場整備も重要となろう。

4) 経験の不足

急速な発展に追いつくための経験が不足しており、人材についても不足している。

c) 振興方向の提言

1) ベンチャーの世界を形成する要素

ベンチャーの世界は、下図に示す構成要素から成立している。

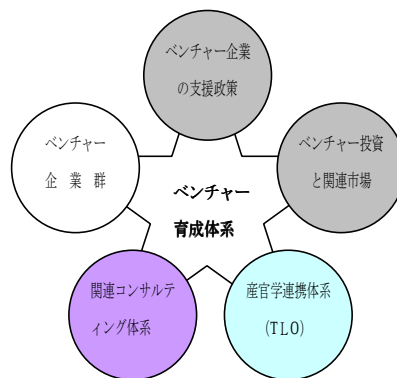


図 I - 9 ベンチャーの世界を形成する要素

杭州市の場合、上図の構成要素が既に自然発生的に表れているが、今後は、より高度かつ戦略的なシナリオづくり、あるいは、上図各要素間の連携などが必要になってくるであろう。

2) 経済委員会のベンチャー支援機能を強化すべき

ベンチャー企業の育成はハイテク型企業が偏重される傾向が強いが、ハイテク型ベンチャー企業は、杭州市に存在する5つのベンチャー企業タイプの一つに過ぎない。現地調査でも、従来産業の高度化に繋がるベンチャー企業の育成も重要であることが判明しており、科学技術委員会だけではなく、経済委員会によるベンチャー支援機能を更に強化すべきであろう。当然、経済委員会の主要外郭団体である「杭州市中小企業サービスセンター」や「杭州市産権取引センター」に対し、予算の増加、組織の強化、規制緩和策などを通じ、その機能を強化させることも重要である。

3) 産官学連携体制の再構築が必要

現在、杭州市の産官学コーディネーターは、「杭州市政府技術進歩弁公室（経委科技処に設置）」「杭州市経委産学研弁公室」「杭州市科委生産力促進センター」「浙江杭嘉湖技術開発公司」「各大学の組織や個人」など多岐に渡っている。

今回の調査により、杭州市の産官学連携事業を効率的に展開するためには、各組織の整理・再編を通じて、相互の連携体制を再構築する必要があると痛感した。組織の整理・再編は、経済委員会、科学技術委員会、教育委員会、大学が共同で取り組む必要がある。整理・再編の方向としては、以下の選択肢を視野に入れるべきである。

- a. 杭州市経済委員会産研学弁公室の機能強化（TLO 事務局）；
- b. 杭州市経済委員会、杭州市科学技術委員、在杭州大学、浙江杭嘉湖技術開発公司、杭州市中小企業サービスセンター、浙江省特許局による「産官学推進共同体」（TLO）を結成；
- c. 産官学連携における常設「出会いの場」の設置

などが挙げられる。

4) 中小企業サービスセンターによる直接金融支援の強化

杭州市の産業特性や産業水準を勘案すると、中小企業サービスセンター内に投資基金を設立し、直接金融による支援機能を強化することが有効かつ現実的と思われる。現在、杭州市には、ベンチャー投資会社が主として4社あり、科学技術委員会系列の、または全部会社型（会社の資本金を投資原資とする方式）の経営方式を取っている。4社の資本金合計は約6億元（深圳市の上位投資会社1社の三分の一程度）の水準に止まっており、杭州市の豊富な民間資金、及び全国の省府都市でGDP総額第2位の座にある現状に対し、相対的に過小である。これを改善するためには、リミテッド・パートナー制度（投資組合制度）による運営方式を確立することが有効と思われる。

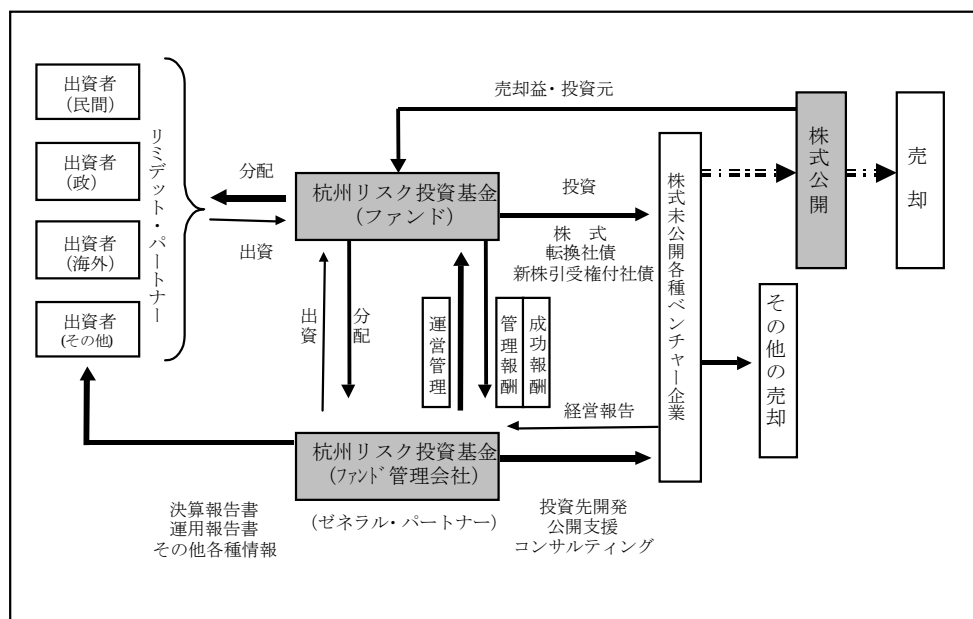


図 I - 10 LPS の事業運営のイメージ

(6) 中小企業の人材育成

(本文：5.3.6 中小企業の人材育成)

1) 現状と課題

杭州市の中小企業が最も悩んでいる問題が人材不足であり、アンケート調査の結果で、“管理能力のあるもの”、“販売・マーケティング能力のあるもの”、“製造技術のあるもの”を必要としている。

杭州市では、大企業の幹部や従業員の教育はかなりなされているが中小企業関係者の教育は殆ど無い。又、杭州市には人材育成機関がかなりあるが、ニーズに合わない面が強い。

2) 人材育成の内容：

① 中小企業経営者研修：

対象者： 中小企業経営者および上級幹部

目的： 経営者研修内容は、グローバル化する市場に対応して企業を近代化するために、a. 経営管理関係研修と b. 新知識研修が必要である。

内容： 経営関係では経営基本、財務、労務、販売、資材・購買

研修コース： 研修経営関係では、一コース 6 時間程度 新知識はセミナーなどにより、最先端技術などを紹介する。

② 一般従業員研修：

対象者： 総務関係・販売関係・技術者・現場作業員・現場リーダーに対して、職務に応じた研修が必要である。

総務担当： 経理・労務管理

販売担当： 市場予測、販売計画作成

現場作業員： 生産管理

研修コース： 各項目 2 日間（1 日 6 時間）

③ 技術者：生産管理を主として研修する。

- 対象者： 開発・生産にかかわる技術者
- 目的： 技術の向上、関連技術の習得、生産管理技術
- 内容： 技術の向上、関連技術の習得、生産管理技術
- 研修コース： 生産管理（工程管理、資材管理、外注管理、品質管理、安全衛生管理）
- 専門の技術研修は、実習を含めて 1 回 5 日間、生産管理は 1 テーマ 2 日。但し、品質管理実習含め 5 日間

3) 実施機関

経営者及び一般従業員の研修は、中小企業技術創新促進センターを核として、同センターのネットワーク（連携協力公司、方向管理信息、端 管理信息など）の活用や工商連合会及び郷鎮企業局の協力を得て広く参加を呼びかけて実施する。技術者の研修は、労働局を主体とし、工商連合会及び郷鎮企業局の協力を得て実施する。

4) 実施スケジュール

1 年内に各関連機関と協議し、2 年目から実施する。

5) 経済便益

殆どの研修科目は、外部の講師（大学の先生、国内の民間専門家、外国の専門家）に依存する。国内講師であれば 1 日 1000 元ぐらいであろう。技術研修は研修所や杭州で稼働中の企業（外資など）の活用が考えられる。

研修費用は、各中小企業が負担することを原則とするが、研修を 80%以上受けて、試験に合格した場合は、受講料の半額補助なども考えられる。

中小企業の人材の開発は、同企業の発展につながり、杭州経済に寄与する。

(7) 中小企業指導員の育成と指導員制度の確立

(本文：5.3.7 中小企業指導員の育成と指導員制度の確立)

1) 提案の背景：

今回調査で行った 52 社に対するアンケート調査の結果で、人材の不足を第一にあげている企業が多い。企業の管理者・従業員・技術者の研修も重要であるが、一方、中小企業は規模の制約から、必要な人材を社内に全て保有することは不可能であり、外部に協力できる人材を保有することが必要になる。

今回、訪問した全ての企業は、調査団団員が指摘した問題に対して真摯に対応され、それなりの成果をあげることができた。又、中小企業処及び各関連産業の会社の担当者、浙江大学管理部の先生・大学院の学生が企業の診断に参加された。そして、第 2 次現地調査の終わりに開かれた診断・指導に関連した打合せ会において、今回のような診断が継続されることを希望された。

これらのことから、杭州の中小企業の抱える内部要因の解決のためには、診断・指導が中小企業にとって有意義であることが確認された。現在、国家科学技術委員会で中小企業診断師制度の導入を計画している。これが有意義であることは論をまたないが、診断師の養成に時間がかかる。

以上のことから、診断・指導を強化するためには、指導員の育成が急務であり、又、中小企業指導員に対して杭州市中小企業指導員の資格を与えて、社会的認知をさせ、かつ、経済的優遇をして業務意欲を高め、一方、指導員の指導によって改善を図る中小企業には、何らかの経済的恩典を与えるなどが必要である。

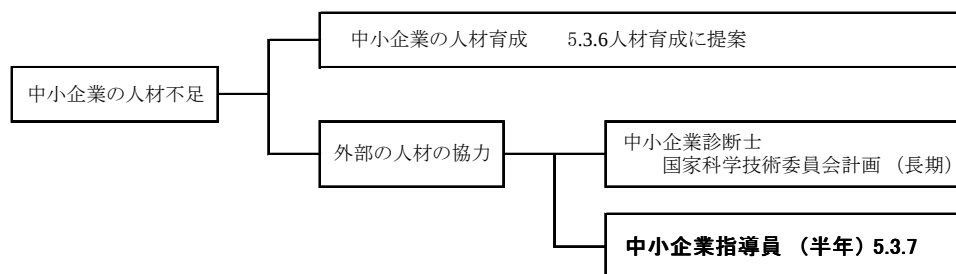


図 I - 11 中小企業の人材不足対策

2) 提案内容：

指導員としての研修には、①企業管理研修と②物作り研修からなる。①の企業管理研修には、最低限必要なものと、将来さらに拡大すべき項目にわけらる。

研修期間は、それぞれ半年を予定するが、研修さえ受講すれば指導員になれるということではなく、実習試験を行って評価すべきである。また指導員としての能力維持向上の為に、年 2 回（1 回 1 日）の専門家による講習会を受けることを義務付ける。

① 企業管理研修：

企業管理指導員として最低学習して置かなければならないものは、財務管理（簿記、財務分析、資金運用表）、在庫管理、進捗管理、品質管理であるが、将来的には、労務管理、資材購買管理、販売管理、生産管理、情報処理の知識習得の分野に拡大させる。

② 物作り実践研修：

一般に、企業経営の支援者・指導員は、デスクワークが中心で実践性に乏しいと考えられている。物づくり企業を支援・指導するには、物づくりを体験した者でなければ相手が納得する指導・支援はできない。中小企業指導員として実習して置くべき加工技術とは、共通の基盤である設計、切削、制御、計測である。

- ・ 設計技術では、今後間違いなく設計の中心手法になるであろう CAD を知っておく必要がある。
- ・ 切削は加工技術の原点であり、設計したデータ数値を NC 加工機に供給し、加工品をつくる。設計したものを加工する段階で、加工上配慮しなければならない要因が、多々あるということを知ることができる。
- ・ 制御は物づくり機械のいたるところで使用されている。電子制御を知るための基礎知識習得に回路研修フレキシブル基盤を利用すれば、簡単な自動制御実験をすることができる。
- ・ 計測は加工品の評価に欠かせないものである。計測結果を設計部門や前段階工程にフィードバックして工程改善や商品開発が行われるのであり、指導員に求められる重要な技術である。

3) 実施の費用：

講師費用：

経営管理の研修では、最初の段階では、財務管理（簿記、財務分析、資金運用表）、在庫管理、進捗管理、品質管理の4科目について、座学3ヶ月、実習3ヶ月で、講師は各科目で異なるが、合計は半年研修で6人・月が必要である。

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

物作り研修用機器：

物作りの研修も半年を予定している。中小企業指導員研修所として行うのに必要な機器は次の通りである。

表 I - 11 指導員のための物づくり実習用機器類

設計研修関係	切削研修関係	制御研修関係	測定研修関係
CAD、CAM(低水準のもの)	簡易NCマシン	回路研修用フレキシブル基盤	マイクロメータ・ノギス・ゲージ類
パソコン(通常のもの)		プログラマブル・コントローラー	万能材料試験機
		オシロスコープ	測定顕微鏡

指導員のための実習用機器類概算価格は研修員10人とした場合、簡単にとりかかれる低水準の機材の場合1700万円、中水準の場合5600万円ぐらいと推測される。必要建物面積は最小1310㎡、余裕をみれば1700㎡程度が必要となろう。診断員の受講料でまかなうことを原則とする。

4) 実施主体と実施スケジュール

実施主体は、中小企業処・中小企業サービスセンター・杭州市技術創新促進センターが中心となり、既に研修事業を行っている機関と協議して、計画をたて、実行することが必要である。

実施は、今回調査の継続性から見ると、手が付けられるところから、早急に着手されることが望ましい。

第1段階、管理研修の内、最低限必要な財務管理（簿記、財務分析、資金運用表）、在庫管理、進捗管理、品質管理の4科目について、座学3ヶ月、実習3ヶ月を直ちに着手すべきと考える。これらは具体的な実施計画と講師の選択ができれば開始できる。

第2段階として、管理研修の内、労務管理、資材購買管理、販売管理、生産管理、情報処理の研修を実施すべきであろう。

第3段階として、物作り研修であるが、これには、施設も必要になるし、既存の大学・研修機関などとの調整も必要になる。

5) 実施の効果：

企業にとっては、経営の合理化を通じて利益が向上することであり、市政府にとっては、企業の経済活動が活発になり、結果として納税額も増加する。その観点から、研修員に対する資格を与えるとともに、診断員を利用する企業は診断料を支払うことが原則であるが、融資の際などで指導員を活用するなど積極的に利用をはかることが必要である。

(8) 中小企業経営に関する調査及び経営指標・原価指標の作成

(本文：5.3.8 中小企業経営に関する調査及び経営指標・原価指標の作成)

1) 背景・事由

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

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

2) 目的

- a) 中小企業の経営実態を計数によって把握し、これに基づいて業種別・規模別の経営指標・原価指標を求め、中小企業の経営資源の確保を支援する。
- b) 中小企業の経営実態の把握による適切な中小企業施策の企画・立案への活用をする。

3) 成果

- a) 中小企業自身の経営改善・経営計画の指針となり、企業の自己努力による企業構造の改善に役立つ。
- b) 企業の指導や診断の際の指導指針として、また融資やリース等の支援を行う場合、企業の評価の基準として活用できる。
- c) 中小企業施策の企画・立案に際し、基礎資料として活用できる。

4) 内容（日本の経験を参照）

- a) 市の主要工業の経営実態を調査する。
- b) 市の主要工業の内、少なくとも重点育成工業について、業種別・規模別に B/S 等の諸比率を取りまとめた経営指標と、製造原価の費目ごとの構成比率を取りまとめた製造原価指標を作成し、定期的に発行する。

5) 主たる実施機関

中小企業処・中小企業サービスセンター

6) 実施スケジュール

早期に実施が必要かつ可能。(但し、毎年定期的に継続して実施する必要がある。)

手順: ①調査票の作成・郵送 ②担当者による調査票の回収 ③集計分析 ④
経営指標・原価指標の作成

7) 経済便益

調査表作成や、集計費用がかかるが比較的小額で実施可能である。

8) 留意点・問題点

- a) 正確なデータが得られるか。調査に当たって、工商行政管理局または工商業連合会を通じて正確なデータを得ること。
- b) 業種別・規模別にある程度まとまったロットのデータが必要である。

日本の経験

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

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

(9) 技術開発のための施設整備（本文：5.3.9 技術開発のための施設整備）

1) 施設設置の背景と目的

ハイテク産業といえどもハード（部品、機器類）に関しては、いわゆる伝統的産業の物づくり技術に依存せざるを得ない。中小企業の場合、多くは実践的加工上での悩みの解決を必要としているが、問題把握のための機器類が整備されておらず、問題解決のベースとなる情報（データ）を得ることが容易ではない。物作り技術の重要な問題である材料物性の試験機器類の設置されている中小企業はほとんどないといった状態である。このような状態では、加工機器が悪いのか、加工方法が悪いのか、材料が悪いのか、的確に問題点の発生原因を把握することすらできないし、問題点除去のための処置をとることはできないし、技術開発を進めることも困難である。然し、技術開発のために必要な施設を個別の中小企業が持つことは不可能であり、共同で建設・運用することが必要である。

2) 技術開発のために必要な設備

伝統的産業技術に関わっている機械（金型を含む）工業・電子・電気工業、軽工業を対象とする試験・研究開発施設を設置する。（ただし電子回路技術は除く。）設置機器は、機械部品・製品、電気部品・製品企業、各種金型企業のための共同施設であるから、これに関わる設備機器については、概ね下記の通りである。

（測定・試験機）三次元測定機、引っ張り試験器、摩擦試験器、形状測定機、表面粗さ計、摩擦計、読

み取り顕微鏡、走査電子顕微鏡、歯車測定機、レーザー式デジタイザー、環境試験機（振動、耐熱）

（設計設備）CAD、CAM、流動解析シミュレーションソフト、構造解析シミュレーションソフト

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

3) 施設の運営

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

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

利用者：施設利用者は出資者及び、それ以外の企業にも利用させる。また、インキ

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

経営計画：事業計画作成においては、年次別収支―資金運用計画が一覧で分かるような表を作成し綿密な検討を行う。特に資金運用計画には設備投資計画を織り込むことを忘れてはならない。補助金を期待しなければ運用は困難と考えられるので、市政府は、これら施設に関わるルールを条例的なもので定めておかねばならない。

4) 主たる実施機関

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

5) 実施スケジュール

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

6) 経済効果

中小企業にとって：

- ・ 材料試験、部品試験、製品機能試験の実施により中小企業が自ら問題解決の糸口を掴むことができる。技術的問題解決は製品の品質向上、生産性を向上させる。
- ・ 施設利用者は、施設に配置されている技術者から技術開発について支援を受けることができ、また、新技術情報も得られる。
- ・ 企業で設置導入を計画している機器、導入しているが充分活用できていない機器の操作指導を施設の技術者から受けることができる。
- ・ 中小企業の品質向上、技術改善・開発が進展し、受注の増大、販路の拡大が進み中小企業の経営改善される。
- ・ 協力企業を必要とする大手企業、外資企業の進出を容易にする受け皿の整備に繋がる。

杭州市にとって：

中小企業の受注拡大により経済が拡大し、経済成長・雇用拡大・税金の増加が図られる。

(10) 産地診断（本文：5.3.10 産地診断）

1) 地域産業振興のための産地診断（分水鎮のボールペン工場群を参考にして）

a) 地域産業活性化の必要性：

浙江省の特徴の一つとして温州モデルともいえる地域産業の発展がある。今回調査した分水鎮には365社のボールペン製造関連企業が存在している。その他にも、洋服のボタン、化学繊維、工具、皮製品、ウールのセーター、低圧電気部品、シータケなどの加工工場がある。今まで、政府の支援はなく自己の力で伸びてきた。ただ、ここに来て、これら産業のなかには曲がり角にきているものがある。曲がり角の理由の多くは市場への対応の遅れで、新しい対応（製品開発、生産技術の向上など）が求められている。これら地域に集約している特定企業群に対して有効な政策を講じ、地域産業を活性化させることは、杭州市経済の発展に大きく寄与するものと考えられる。

b) 地域集約型中小企業向け政策

- ① 産地診断手法を用いて、産地経済活動の実態を総合的に調査し、その特色と問題点を把握し、経済環境の構造的変動に対応して、産地の今後進むべき方向を明らかにするとともに、産地集団企業のグループとしての経営合理化、技術の向上に必要な事項を明らかにする。
- ② 産地診断で改善を指摘された事項の実施に関しては、財政支援等の措置を講じることとする必要がある。協同組合など組織化も有効である。このための法制度の検討も必要である。

c) 産地診断の実施：

- ① 産地診断は産地としてのあるべき姿を明確にすることができ、その実現のための対応策の実施により産地としての特徴を発揮することができる。特に、顕在化されていなかった問題について、産地として再認識でき、新たな産地振興の道が開ける。例えば分業化、立地的集約化、共同化、ブランド化、技術水準の向上などの策が考えられる。
- ② 産地診断実施の内容：産地診断では、産地内企業のアンケート調査、訪問調査、経営者意見交換会、先進地視察を実施する。戸別企業訪問調査（個別診断）及び総合的取りまとめは、外部コンサルタントを招聘して実施する。

- ③ 主たる実施機関、関連機関： 杭州市中小企業支援担当機関が中心になり、産地所在の工業支援担当機関に協力を依頼する。
- ④ 実施スケジュール： 調査票設計・配布・回収などの予備調査は、3ヶ月間必要。現地にある多数の企業の訪問を行っての現地診断3ヶ月。診断実施期間中の企業群との対話及び報告取りまとめるための企業群との対話3ヶ月。最終報告書のとりまとめに要する期間3ヶ月、合計1年間かけて産地診断を実施する。
- ⑤ 産地診断のコストと経済便益： 産地診断実施には、経営財務担当者、生産技術・管理担当者、総括者の3人が最低必要であり、都度、固有技術者の参加を考えなければならない。従って、産地診断の費用は3（人）×12月＝36（人月）分の人件費が最低必要である。

この産地診断により、4)に示した地域集約型中小企業向けの政策が確立でき、その振興が図れる。

⑥ 実施上の留意事項・問題点：

- ・産地診断は地元企業の協力がなければ実施しても成果は期待できない。産地診断実施前に、幾つかの個別診断を実施し診断効果のPRをする。
- ・産地診断は市政府の産地の管理を強化するためでなく、産地の企業の自主的努力目標を作成することであることを周知させる必要がある。

d) 桐廬県分水鎮ボールペン製造への産地診断の適用

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

① 桐廬県分水鎮ボールペン製造の現状

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

表 I - 12 桐廬県分水鎮ボールペン製造の現状

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

(2000 年売上高)6.8 億元 生産高 20 億本、輸出比率 20%

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

② 分水鎮ボールペン工場群のかかえる問題点

- i) 企業経営管理の問題点としては、a) 規模が 10 名程度以下になると管理能力不足が目立つ、b) 技術開発能力が低く、経営者の意識も低い、c) 新製品や改良のまねをしてお互い足の引っ張り合いをする。また政府の知的所有権保護政策も不十分である。
- ii) 製品の問題点としては、a) ボールペンの先端のたまが使用中に脱落する、b) 接続部からの液漏れ、c) デザインが古いなどが挙げられている。
- iii) 経営環境としては、中規模以上の 13 社のボールペン製造会社からの書面による簡易アンケートによれば、
 - ・ 現在直面している経営課題としては「設備資金、運転資金が必要であるが、適当な融資元が見つからない」「市場価格が安いので利益が出ない」である。
 - ・ 一方、「貴社の将来の目標・計画」に対する回答（複数回答可）では回答が多い順から①品質向上、②生産性向上、③新製品開発、④市場拡大と事業拡大、⑤設備投資、⑥労働環境対策が挙げられている。具体的には試験検査設備の充実、近代的な設備の導入などの各種設備資金の他、運転資金を含め資金需要が地域活性化のカギとなりそうである。

③ 分水鎮ボールペン製造の場合のコストとメリット

分水鎮ボールペン製造の場合、納税額 5,000 万元に達している。産地診断コストは 3 人 x 12 月 = 36 人月で、月 20,000 元の専門家を雇用すると 72 万元であり、現在の納税額の 1.5% である。産地診断の結果、分水鎮ボールペン工場群の近代化が図られた場合、現状を維持できる以上に更なる発展が期待できる。

④ 産地診断手法

4-1) 診断の対象

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

4-2) 診断の方法

当該産地の業種に係る一般動向等の資料収集とその分析を行い、産地集団としての総合的観察と問題点把握のための基本調査、更にこれを補完し具体的実証的に分析考察するための現場診断により行う基本調査は、予め産地集団の構造と特性、問題点とその原因の把握検討を行う。

①産地の存立基盤と現勢を把握するために、産地の特性、企業数、生産、流通等の推移と構造的変化、労働力需給、製品、材料の需要見通し。②個別企業の経営形態、設備、技術水準、資材購入関係、製品の販売流通関係、財務状況、原価構成、資金関係、収支状況、労務状況。③更に当該産地製品の流通機構と販売地域における購買動向。必要に応じ他産業や海外の動向の把握検討現場診断では、基本調査で明らかにされた産地の現勢、特性、問題点とその原因を究明し、産地集団としての将来の方向を導き出すため、立地条件の変化、産地構成企業の経営実態について、実証的に分析考察を行う現場診断の対象企業は業種、業態、企業規模、製品、取引関係等の諸条件を考慮して選定し、調査の実施に当たっては、産地経営体としての地位及び適応性等について、調査する。

4-3) 分析・評価

次の事項について分析評価し、必要な勧告をする。

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

第6章 パイロット・プロジェクト

(本文：第6章 パイロットプロジェクト)

パイロット・プロジェクトの選定、実施につき、杭州市と調査団は、平成 12 年 10 月 10 日から開始した第 1 次現地調査において打合せを行い、10 月 31 日合意に達し、覚書を締結した。内容としては、(1)中小企業ネットワークの構築 (2)投資基金会社設立に関するアドバイザリー・サービスからなる。その後、国際協力事業団の承認を得て、両プロジェクトの実施に入った。

以下に、杭州市のパイロット・プロジェクトの内容、実施状況等を記述する。

(1) 中小企業ネットワーク

(本文：6.1 パイロット・プロジェクトとしての中小企業ネット構築の目的と成果)

本調査の一貫として、中小企業に対して、市政府の施策情報の普及、市場や技術などの情報提供などを行うために、中小企業ネットワークをパイロットプロジェクトとして採用した。このプロジェクトは、限定された期間と資金を前提にして、限定された目的を実施するためにパイロットプロジェクトとして行われたものである。杭州市の努力により、中小企業ネットワークは 2001 年 3 月に立ち上がり、実際の運転を開始し、その後もデーターの更新や、既存の中国・浙江省・杭州にあるネットワークとのリンクなども進められている。

このパイロットプロジェクトの最大の成果は、中国の市政府レベルで、中小企業向けに対して、中小企業ネットワークが、比較的少ない予算で立ち上げられることを実証したことにある。

勿論、現在の運転状況は、当初予定していた項目のうち、海外のネットワークとのリンクや、中小企業への IT 普及など、これから実施すべき項目もあるし、更に、中小企業者にとって有益なものにするための内容も追加されることが必要である。然し、これらのことが、単に頭の中で計画されるのではなく、具体的に運転中のネットワークを利用して実証しながら進める事が出来る意味で、このパイロットプロジェクトとしての中小企業ネットワークの持つ意味は大きい。

又、中国の既存の中小企業ネットワークは数が少ない。杭州の例は、一つのケースとして、中央政府でも認められている。若し、他の都市で、同様な中小企業ネットワークが計画される場合に杭州のこのケースが参考になることが出来る考える。そして、他の都市に同様の中小企業ネットワークが設立されれば、相互に内容の交

換などを通じて、より効果的な運用が可能になる。又、これら各都市の中小企業ネットワークに対して、中央政府が海外の情報へのアクセスを支援することが出来れば、言葉の壁の問題も解決しやすくなると考える。

1) 当初予定された中小企業ネットの業務内容

中小企業ネットは、各種の用途に利用が可能であるが、今回調査の段階では、期間が短いこともあり、下記に利用することとする。一旦、ネットが立ちあがれば、その他用途にも利用拡大が可能である。

- ① 杭州市の行政・金融情報の伝達
- ② 新技術紹介
- ③ 中小企業からの要望・意見の発表と討議
- ④ 既存の各種ネットへのアクセス
- ⑤ 中小企業への IT 利用の普及

ベンチャー基金設立に関してベンチャー金融向けと投資家向けの Web サイトをこのネットへ開設することが追加になった。

なお以下のものは、今回は対象としない。

- ⑥ 企業間の情報ネット化による B to B や就業希望者と雇用希望者を結ぶネット構築

中小企業ネットワークの機能は図の通りである。

2) 中小企業ネットワーク設立準備

中小企業ネットワークの設立の具体的作業は、調査団の専門家の参加の下に、杭州市及び JICA が起用した民間コンサルタント会社が JICA の提供した機材・ソフトを使用して行った。

3) 中小企業ネットワークの操業開始とその実績

杭州市側の多大の努力もあり、幾つかの問題は残しても、3月28日にはネットワークを公開することができた。WWW サイトの URL は <http://www.hzsmesc.com> である。当面のコンテンツとしては下記のものである。

- ① 政策の窓：国・州・市などの政策情報の提供
- ② 諸事手続き：企業の設立から、運用、解散までの手続きガイド
- ③ 仲介サービス：関連事務所（弁護士、経理、保健など）の紹介
- ④ 技術情報：研究開発組織とのリンクや最新技術情報の提供
- ⑤ 企業百花園：会員企業の紹介や意見交換の場

- 4) 設立までのコストとしては、JICA の提供した機材とソフト価格は約 40 万元、JICA が雇用したローカルコンサルタント費用約 20 万元で、中国側が負担した経費は合計 268,800 元（人件費 188,400 元、事務室家賃 36,000 元、水・電気料金 14,400 元、通信・交通費 8,000 元、サーバーメンテナンス 22,000 元）で、総合計は約 87 万元である。（日本人専門家と通訳の費用は含まれていない。）
- 5) 今後の運営費
人件費は、下記を予定すれば年間 45 万元を要する。事務経費や今後のソフト開発費を加算すると初期投資に近い費用になる。パソコンや通信技術の発展は日進月歩であり、機材の更新も考慮すると、中小企業にサポートされ、中小企業の振興に目に見えて貢献する必要がある。

表 I - 13 中小企業ネットワーク人件費

	人数	月経費	合計
各区情報担当者	6	1,500	9,000
インプット	2	1,500	3,000
データベース維持	1	8,000	8,000
プログラマー	1	10,000	10,000
マネージャー	0.5	15,000	7,500
合計	10.5	36,000	37,500

* 上記にソフト二次開発費用は含まれていない。

- 6) 中小企業ネットの評価
中小企業ネットワークは、未だ稼動を開始したばかりであり、現段階では宣伝・広報の段階で効果を検証するには時間がかかるが、杭州市からの連絡によれば以下の通り幅広い評価を受けている。

表 I - 14 中小企業ネットワークの実績

杭州市中小企業ネットの評価	国家経貿委が非常に重視し、ネットワークを利用し企業情報化を促進し、全国に先行している。浙江省・杭州市関係者も「情報化で工業を促進する」戦略への多大の役割を評価した。又、杭州市中小企業を中心とする産業界からも歓迎され、会員も確保されつつある。
双方リンクの確立	国家経貿委の「中国中小企業網」「中小企業国際合作網」と浙江省・杭州の既存の 21 のネットワークと双方リンクが確立された。
コンテンツの更新	杭州市（県・区）政府など十数の政府関連部門が定期連絡制度を作り、随時更新し、ネット建設の奨励・支持を行っている。
会員の増加	企業会員だけで既に有名企業を含めて 120 社、仲介 72 社、相互リンクしている企業 29 社、ネットワークに関する技術サービスを求めている企業 30 社
アクセス量	4 月 16 日開通以来、8 月 1 日までアクセス回数は 34,000 に及ぶ。

7) 設備の使用状況と改善計画

① 使用状況

パイロットプロジェクトとして、サーバー用パソコン 1 台のほかに 11 台のパソコンを設置したが、急速な発展でサーバーの容量に問題があるために、現在、経済委員会傘下の会社のものを共有している。11 台のパソコンは、1 台が databasesoft 修正用、2 台が入力用、1 台が内部管理用、4 台が内部訓練用、1 台が江干区で使用されている。次第に中小企業者訓練用など当初の目的に使用されるが、中心 6 区へ配置予定のものは江干区の実績を見て実施するとのこと。

② 改善計画

パイロットプロジェクトとして設定した機材で操業を開始したが、設立後数ヶ月（3 月 28 日から 8 月 1 日現在）でウェブサイトへのアクセス数は 34000、会員は事業体 120 社、仲介 72 社となり、サイトへのアクセス数の増加により、現有設備ではサイトの安全性、安定性、高速なレスポンスを保障することが困難になってきた。また、サイトの広報活動が多く、外部でのプレゼンテーションへの対応が必要になってきた。このことから、中小企業ネットを運営する責任者は下記の改善の必要性を訴えている。

1. サーバーの拡充：サーバー（IBM Netfinty 7100）+18.2G（SCSI）10,000rpm）x2 +ホットプラグハードディスク+256M メモリー（82,000 元）
2. プロジェクター：外部でのプレゼンテーション用（25,000 元）
3. ファイヤーウォール：サーバーの安全性、信頼性への対応（37,000 元）
4. 通信回線を ADSL に変更：現在の ISDN はバンド幅 64k で、且つ 2 社で使用途中で、ファイル更新が遅い（年 10,000 元）
5. CD-R ドライブ：サイトのバックアップを取り突発的状況に備える（2,700 元）
6. スキャナー：個人使用のものを使用中（1,500 元）
7. ネットワーク管理ソフト：サイトの流量をモニターする。（12,000 元）

③ 今後のパイロットプロジェクト計画への参考

1. サーバーの容量に余裕を持たせることとパソコンで代替するのではなく、サーバーを使用すること
2. ハッカー防止の対策をあらかじめ考えること。バックアップ用 CD-R も用意すること
3. 入力機材としてのスキャナー、プレゼンテーション用プロジェクターも作業上必要

(2) 投資基金アドバイザー・サービス

(本文：6.2 投資基金アドバイザー・サービス)

杭州市は、製造業・観光業を含むサービス業など経済活動が活発であり、豊かな地域で、生活水準も高く、企業や個人に資金がある。一方、経済成長が早く、投資機会に恵まれている。これら潤沢な資金と豊富な投資機会を結びつけるために、杭州市には、全国規模の株式会社制商業銀行 10 行が支店を開設し、他に、国家独資商業銀行 4 行も分行を開設している。この融資（間接）方式による資金調達のほかに、直接的資金調達としての投資基金による方式がベンチャー企業育成に採用され、主として、ハイテク産業育成の為に投資基金が設立されてきた。

本調査では、ハイテク産業に限定せず、中小企業振興政策の一貫として、ハイテク技術の導入を含む中小企業の近代化促進を目的としての投資基金設立が検討課題である。

この視点から、昨年第 1 次現地調査の段階で、投資基金アドバイザーサービスをパイロットプロジェクトとして取り上げることが覚書で確認された。

当初は、会社方式の投資基金設立を目的としてアドバイザーサービスを開始した。一方、調査団は、リミテッド・パートナー（LPS）制の投資基金の検討を以下の理由から、杭州市に薦めてきた。杭州市は LPS のメリットを認めて、会社方式ではなく、LPS 方式でいく方針を固め、調査団の協力も得ながら、杭州市 LPS 法案及びその細則案などを整備してきた。

中国では、ベンチャーキャピタルが 100 社ぐらいあると言うが、すべてが会社型（会社の資本金を投資原資とする方式）で、ベンチャーキャピタルの資金源はプロパー資金が中心にならざるを得ず、VC 事業規模の拡大を制限している。杭州市にもハイテクへの投資を目的とした会社型の VC が既に 3 社ぐらい存在していることもあり、中小企業振興を視野にいたした LPS 方式の採用が望ましい。又、これが実現すると、中国で初めての LPS 方式による投資会社の実現する意味で、中国において開拓的な試みになり、ハイテク産業だけではなく中小企業近代化と言う意味でも画期的なものとなり、パイロットプロジェクトとして大きな意味がある。

問題は、実際に LPS 方式の投資基金が設立された場合、その運営については、中国は未経験であり、海外からの支援も含めて十分な検討をする必要がある。

LPS のメリット

ベンチャービジネスに特有なハイリスク・ハイリタンの事業性格に対して、事業参加者同士間の利害関係、権限範囲を明確に区分させること、柔軟かつ効率的な事業運営体制、円滑的な資金供給メカニズムが求められてきた。これに適するために、事業参加者同士のそれぞれの応分責任を有限責任と無限責任に分けられるリミテッド・パートナーシップ（LPS）が生まれた。現在 VC 世界でこの LPS 方式がもっともポピュラーな事業モデルになっている。上記理由のほかに、株式会社の場合、会社として、また個人として税金を払うが、LPS では組合には税金がかからず二重課税がふせげるし、LPS の場合は、期限を限定することが出来るので資金集めが容易である特徴がある。

図 I - 12 LPS のメリット

1) 当初予定されたアドバイザー・サービスの内容

この投資基金をパイロット・プロジェクトとして取り上げられた 2000 年 10 月の時点では、杭州市は投資基金（会社方式）を 2001 年の中頃に 1 億元で設立する計画で、それを念頭において下記アドバイザー・サービスを行うこととした。

- ① リスク投資基金会社設立事業計画作成へのアドバイス
- ② ベンチャー企業評価プログラム（評価マニュアル作成及び関連人員への技術移転）
- ③ インターネットによる WEB サイト構築（ベンチャー企業向けと投資家向け）

2) 計画の変更

当初は会社組織による資本金運用を前提として、事業計画を作成したが、その後特定の個人資本家のシェアが高すぎて、運営に支障がでる可能性があること、リミテッド・パートナー方式（LPS）の有利性に関する調査団の意見も入れて、LPS が採用されることになった。

3) アドバイザリー・サービスの内容

上記、状況変化に対応してアドバイザリー・サービスの内容も変化した。

当初予定された①事業計画作成 ②企業評価マニュアル ③ホームページ作成の内、②と③に関しては調査団から提出した素案が了承され、最終成果物として 2001 年 3 月に合意に達した。

一方、事業計画については、会社組織による資本運用を前提とした素案を提出したが、杭州で LPS を前提とする方向へ方針が転換したことから、調査団は、LPS の仕組み及びモデル契約書の解説を集中的に行った。

調査団は LPS モデル契約書、米国 LPS 模範法典、事業計画書素案、日本における投資目論見書案等を提出し説明を行った。中国内には類似の事例がなく上記資料が唯一の準拠資料となった（北京の中関村のケースは細則まで踏み込んでいない）。

4) 杭州市の対応

中小企業サービスセンターから杭州市政府に LPS 方式によるベンチャー投資会社設立構想を具申し、市政府から経済委員会に関連法規素案作成指示があり、経済委員会は中小企業サービスセンターの素案作成を命じた。LPS によるベンチャー投資に当たっては、杭州市内に効力を限定した特別法の制定が不可欠である。

これら資料をもとに、張団員の協力で、中小企業サービスセンターは国営企業の社長、民営企業の社長、経済案件担当弁護士、有力個人投資家、政府関係機関などと個別面談し、意見交換を行い 5 種類の資料を作成した。

- ・ 杭州市 LPS 法案及びその細則案
- ・ ベンチャー投資管理会社設立趣意書案
- ・ ベンチャー投資会社定款案
- ・ LPS 契約書案
- ・ 投資目論見書案

8 月 16 日法制局にて討議が始まった。そこでは①LPS を採用することになった経緯、②LPS について運営方式含む内容、③北京市中関村との相異、④中関村の経験などが報告された。今後は①法制局が初稿をまとめ工商局、税務局、人民銀行など関連部署と打合せ、②中小企業処、中小企業サービスセンターが人民大会説明資料作成、③中関村、北京市法制局、経済貿易委員会などと協議し法的根拠を固める。一方、杭州市中小企業サービスセンターが中心となって管理組織を設立し、LPS の GP になれる基礎作業を行う。

5) 杭州市作成案に対する討議

6月20日から28日の間、調査団は中小企業サービスセンターが作成した上記資料内容を精査した。これら資料が、調査団が提供した資料をもとに作成されたもので、根本的誤りはなく、誤解などによる間違いは修正を行った。今後、市政府に正式に上申される。なお、今回の現地調査をもってアドバザリーサービスは終了することから、会社設立後の実務的な課題に関しても検討を行った。

6) 今後の動向

これからの動向は、杭州市の決定によるが、若し LPS 方式で投資基金が杭州市に設立される場合には、具体的な運営に関して外部の支援が必要になると考えられる。また、LPS 方式が中国国内で広がる可能性が大である。

7) 実施スケジュール

表 I - 15 投資基金アドバイザー・サービスの実施スケジュール

	時期	協議事項、作業項目
第1回	2000年12月中旬	・先方に対する案件背景の確認 ・先方に対する案件進捗状況の確認 ・全体の業務遂行方針に関する要望の確認 ・先方の当方に対する要望の確認 ・杭州市におけるベンチャーキャピタルの現状
第2回	2001年2月中旬	・先方に対する案件進捗状況の確認 ・当方が作成した事業計画・マニュアル素案作成方針に関する説明 ・日米のベンチャーキャピタル業界の発展経緯に関する説明(セミナー実施) ・杭州市の企業セクターに関する基礎情報の収集 ・先方の当方に対する要望の確認
第3回	2001年3月中旬	・先方に対する案件進捗状況の確認 ・当方が作成した事業計画・マニュアルの素案に関する討議 ・先方の当方に対する要望の確認
第4回	2001年5月中旬 (張は6月中旬まで)	・先方に対する案件進捗状況の確認 ・LPS 契約の仕組みの説明 ・先方の当方に対する要望の確認
第5回	2001年6月下旬	・先方が作成した LPS 法案、細則案等に関する討議 ・今後の課題に関する協議

Ⅱ． 関連資料

Ⅱ． 関連資料

1. 調査の背景・範囲・成果（本文 はじめに）

(1) 調査の背景と目的、範囲

1) 調査の背景と目的

中国政府は、経済発展のプレイヤーとして、又、余剰人員の受け皿としての中小企業の役割を認めて、中小企業振興政策に本腰を入れ始めた。

組織的にも、中央政府に国家経済貿易委員会に中小企業司が創設され、政策の基本的方向を検討中である。省・市レベルでも中央の基本的な方針を踏まえながら具体的な振興施策を立案し、実施していくことが求められている。

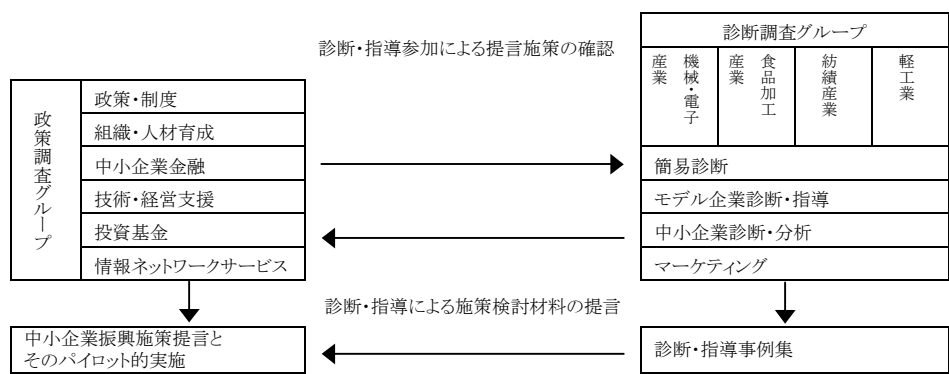
杭州市は中小企業活動が活発な中国沿海部の先進的・特徴的なモデル都市として、今後の更なる発展成長が期待されており、本調査によって中小企業の現状・中小企業政策の現状を調査し、中小企業育成の方向性と具体的な方策を提案し、今後の杭州市の中小企業振興政策の一助とし、また、中国政府の今後の中小企業振興政策の参考になることを目的としている。

本調査は単なる計画作りではなく、具体的に中小企業の診断・指導を行い、中小企業の経営の改善を行い、かつ診断・指導事例集を作成した。これら内容は、今後、中小企業振興に関係する杭州市政府及び関連機関の職員が中小企業の内容を知る上で重要であり、また、診断・指導結果の内、共通性のある問題等は、その内容を普及することも有効である。

本調査では、振興策の内、緊急性・有効性が高いものとして、中小企業ネットワークの創設と投資基金のアドバイザーサービスをパイロットプロジェクト（試行的）として実施した。

2) 調査の範囲

対象とする中小企業は杭州市の製造業とし、企業規模は中国の中小企業の定義に従い、所有形態は国有、集団所有、私有等全所有形態とする。調査は中小企業振興政策、企業診断・指導とパイロット・プロジェクトから構成され、それぞれの関係は下記の通りである。



図Ⅱ-1 調査の範囲

(2) 調査の成果

本調査は、杭州市関係者の絶大な御協力の下で、短期間ではあったが、以下のように相当な成果をあげることが出来た。杭州市中小企業振興政策は、緒についたところであり、中小企業振興に対する具体的な政策の作成、その為の組織の整備などに役立つことが出来れば望外なしあわせである。

- 1) 杭州市中小企業振興政策に対して、中小企業の抱える問題点・中小企業振興政策と実施組織（市政府組織・金融組織を含む）の現状を調査することにより改善すべき点を指摘し、改善案を提出した。
- 2) 限定された範囲であるが、中小企業数社の診断・指導を行い、具体的な改善の効果をもたらした。診断・指導の結果については診断・指導事例集としてまとめた。又、診断・指導を通じて中小企業の持つ問題点を調査し、政策提言に反映させた。
- 3) パイロットプロジェクトとして、中小企業ネットワークを設立した。これは、限定された期間と資金の中で試行的に限定された内容について実施した。杭州市の努力もあり順調に立ちあがり、運転が継続され、中小企業振興の具体化に寄与している。今後、追加サービスを実施する場合でも、今回出来た組織を利用して拡大が可能であり、今後、中国の他の都市で中小企業ネットワークを設立する場合に有効である。
- 4) パイロットプロジェクトとして、投資基金のアドバイザーサービスを提供し、ハイテク以外の中小企業の近代化促進を目的としたリミテッド・パートナー(LPS)式投資基金設立の準備に協力した。このような目的のためにかつ LPS 式投資基金は中国では始めてであり、実施に移されれば中国の中小企業向け直接金融に新しい道を開くことになる。その意味で、投資基金に対するアドバイザー・サービスはパイロット案件として大きな役割を果たす。

2. 中国（本文 第1章）

(1) 中国経済

中国経済は、社会主義市場経済政策を採用して以来、飛躍的な発展をとげており、表Ⅱ-1 に示す様に 1980 年以降世界に例を見ないほど長期にわたり高成長を遂げてきた。

表Ⅱ-1 および表Ⅱ-2 にあるように、特に第2次産業と第3次産業の成長が著しい発展をとげた。

発展の一つの柱に対外貿易の拡大があり、表Ⅱ-3 に示す様に貿易量が伸びており、特に最近では、輸出量が輸入量を大幅にこえて国際収支が改善されてきた。

その結果、人々の生活も良くなり、表Ⅱ-4 に示す様に都会では家庭電気製品が大幅に普及してきた。

中国のこの発展は、中国政治が安定し、明確でかつ強力な政府の経済政策があるとともに、豊富で質が良く、しかも海外に比べて相対的に低いコストの人材が存在することによる。

表Ⅱ-5 に近隣諸都市の賃金推定値を示すが、中国の中にも格差があるとしても、日本の賃金との比較では勿論、韓国・台湾に比べても極めて人件費がやすい。

中国の強みである国内市場が広く、優秀な人材が豊富なこともあり、低労働賃金に依存した「安かろう、悪かろう」の製品から「質の良い」製品が生産されるようになり、海外での中国製品の評価も改善されつつある。さらには、政府の強力なリーダーシップもあり、ハイテク分野の発展も目覚しく、海外企業も中国でのソフト部門への投資を増加させている。

表Ⅱ-1 GDP伸び率

GDP伸び率	総合	一次産業	二次産業	三次産業
1980-85	10.71	8.24	10.00	15.22
1985-90	7.87	4.18	8.97	9.38
1990-95	12.00	4.15	17.38	10.33
1995-99	8.33	3.72	9.89	7.75

出所：中国統計年鑑

表Ⅱ-2 雇用人口（万人）

	雇用人口(人)	一次比率(%)	二次比率(%)	三次比率(%)
1990	42361	68.7	18.2	13.1
1985	49873	62.4	20.8	16.8
1990	63909	60.1	21.4	18.5
1995	67947	52.2	23	24.8
1999	70586	50.1	23	26.9

出所：中国統計年鑑

表Ⅱ-3 海外貿易（100million US\$）

	輸出	輸入	差額
1980	181.2	200.2	-19
1985	273.5	422.5	-149
1990	620.9	533.5	87.4
1995	1487.8	1320.8	167
1999	1949.3	1657	292.3

出所：中国統計年鑑

表Ⅱ-4 耐久消費財（100戸当たり；都市）

	1985	1990	1995	1999
自転車	152.27	188.59	194.26	183.03
洗濯機	48.29	78.41	88.97	91.44
冷蔵庫	6.58	42.33	66.22	77.74
カラーテレビ	17.21	59.04	89.79	111.57

出所：中国統計年鑑

表Ⅱ-5 近隣主要都市の賃金比較

賃金	北京	上海	大連	香港	ソウル	台北	バンコック	横浜
ワーカー	177	126 - 272	51 - 195	778 - 1,560	536 - 1,159	665 - 786	147	3,288
エンジニア	309	181 - 544	72 - 278	853 - 1,924	1,002 - 1,509	1,088 - 1,451	325	4,234 - 5,001
中間管理職	566	290 - 906	62 - 458	1,766 - 3,100	1,544 - 1,996	1,511 - 2,418	646	5,246 - 6,222

単位：米ドル、主として日本製造企業平均またはヒアリングによる。

出所：日本貿易振興会 2001年3月

(2) 中国の中小企業と中小企業政策

- 1) 工商行政管理局資料や 1995 年全国工業調査による中国中小企業の実態は下記表に示すように、中国経済（GDP、純利益、外貨獲得、雇用問題）に大きな寄与を果たしている。

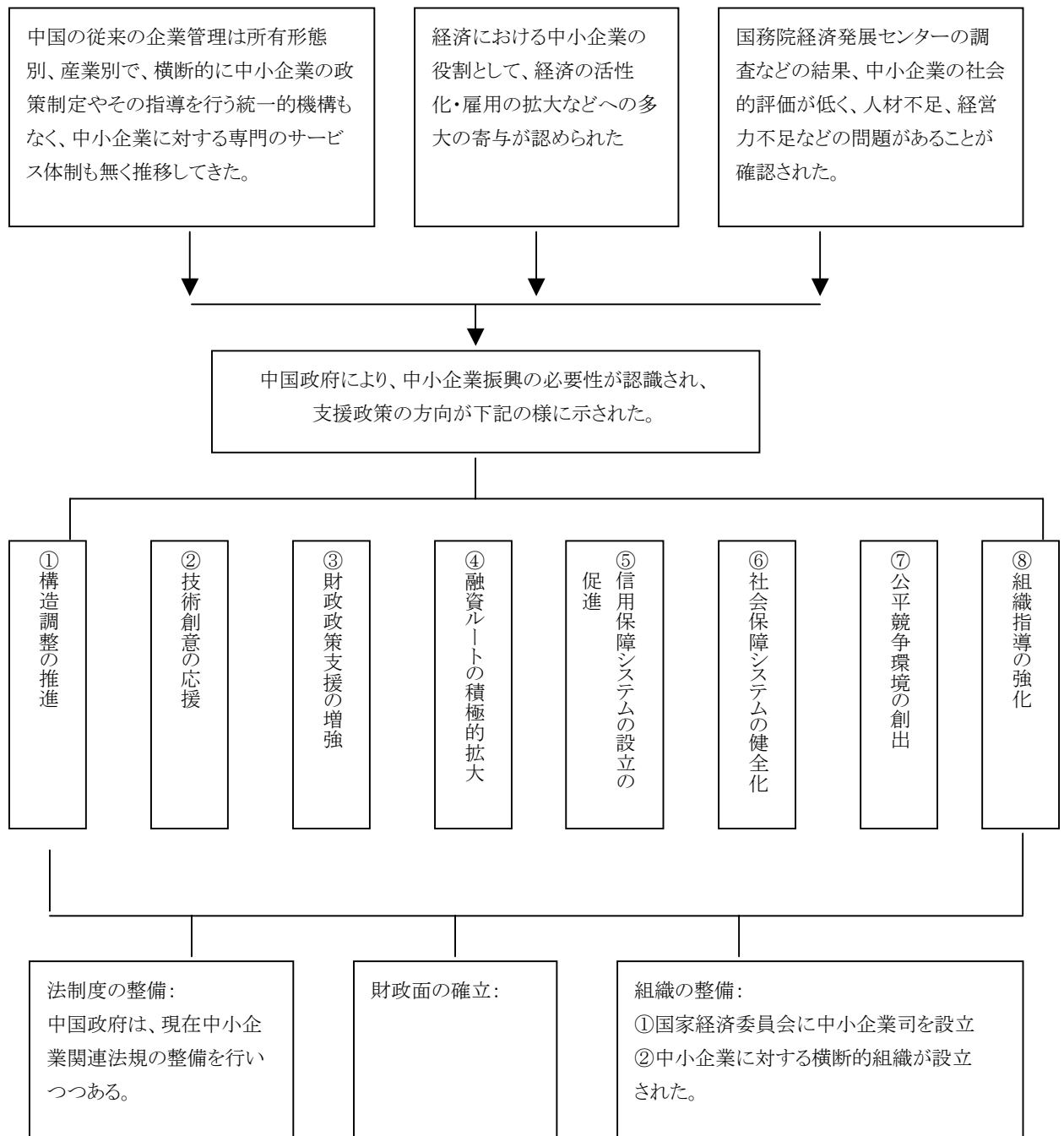
表Ⅱ-6 中国での中小企業のシェア（1998 年）

登録数	GDP	純利益	外貨獲得	都市就業機会	1978-1996 年農業からの流入労働力吸収
99%	60%	40%	60%	75%	56%

出所：国務院経済発展センター

2) 中国の中小企業政策

- a) 中国の企業管理は所有形態別、及び産業セクター別に行われ、中小企業の政策制定やその指導を行う統一的な機構がなく、また中小企業に対する専門のサービス体制もないまま推移した。また計画経済のもとでは、企業に対しては「指令」「管理」が主体であったが、市場経済への転換で、企業の「振興」「支援」への転換が必要である。
- b) 中国で中小企業振興の重要性が認められたのは1997年のアジアの通貨危機であった。その際、郷鎮企業を含む中国企業への大きな打撃があった。又国有企业改革によって解雇された労働者の受け皿として、中小企業が注目されるようになった。
- c) 1998 年に国務院経済発展センターで、浙江省と江蘇省の中小企業調査の結果、中小企業に対する社会的評価が低く、かつ中小企業自体にも、人材不足、経営力不足などがあり、家族的経営による問題があることが判明した。
- d) これを踏まえて、1998 年 9 月に中小企業振興策の提言が行われた。
- e) 同年の国務院機構の改革で、国家経済貿易委員会内に中小企業司が設けられ、従来各部門が持って分割管理していた中小企業関連の機能を集中させ、中小企業司が全国中小企業の改革と発展を調和させる業務を行うこととなった。
- f) 中国政府は、1999 年 4 月から中小企業関連の法整備を図るため、国務院経済発展センター、国家経済貿易委員会、社会学院、法制局、国家財政部、学識経験者などで作業グループを作り、関連法（案）の作成を行っている。
- g) 2000 年 7 月 6 日付けで「中小企業発展の支援及び促進に関する若干の政策意見」をとりまとめ、関係機関に通達し関係部門の積極的対応をうながしている。内容は次ページに記載の通り 8 部門からなる。



図Ⅱ-2 中国政府の中小企業政策

3. 杭州

(1) 杭州市の経済と中小企業（本文 第2章）

1) 杭州市の経済

進んだ経済： 浙江省は、長江下流域に属し、中国の発展の一大拠点地区である。世界最大の人口 12.5 億人をおかかえる巨大な国内市場の中で、浙江省 4475 万人（第 9 位）・杭州市 616 万人の人口を有している。浙江省の GDP は中国で第 4 位であり（表 II-7）。杭州市は 15 大都市（副省級行政機構を持つ）において、表 II-8 に示す様に、GDP で第 3 位、工業総生産で第 4 位、外国貿易輸出総額で第 3 位、都市部住民可処分所得で 5 位に位置している。

2) 高度の成長： 成長率が高い中国の中でも、浙江省の 1991 年から 1999 年の間の平均 GDP 伸び率は 15.4%（浙江省年鑑 p11）と高く、杭州市は表 II-9 に示す様に 18%（杭州年鑑 p18）の伸びを示している。表 II-7 に示す様に浙江省の都市の一人当たり収入は上海・北京・広東に続き第 4 位であり、労働者の一人当たり賃金も高い。

3) 産業構造の改革： 高度経済成長の源泉として市場経済化があり、表 II-10 に示す様に杭州市では国有経済は企業数でも生産額でも縮小し、集体経済の企業数も減少している。

4) 杭州市の現在の主要業種は機械（ボイラー、エレベーター、ギヤボックス、研磨機械、発電機、家電等の部品）、電気・電子（電話機、通信部品、半導体、コンピュータ部品等）、化学（希土、塗料、染料、ゴム製品、プラスチック製品等）、医薬品（医薬中間材、大衆薬、健康増進剤等）、紡績、縫製、軽工業（生活用品）、食品加工（清涼飲料水等）、情報（ソフト）等幅広く、従って、各種の加工技術が存在している。杭州市工業の特徴には、①旺盛な発展意欲のある企業が多い。（投資機会が多い）、②優秀な大学・研究機関を有しハイテク産業（情報・医薬産業等）の成長基盤がある、③家電製品等組立産業があり、部品産業との連携が図られる、④一地域に特定産業が集積している、⑤輸出企業が多い、⑥農産物等加工資源がある等、多くの特色を有している。

5) 発展への期待： WTO への加盟は、①最新の技術・機械の導入更には材料・部品調達が容易になり、近代化が進めやすくなる、②国際市場への参入が容易になり市場が広がる等のメリットが期待される。杭州市の優れた投資環境を利用する外資の動きもある（表 II-12）。今後 WTO 加盟などで、さらに海外からの投資が加速されることが考えられる。

表Ⅱ-7 中国における浙江省の地位

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

出所：浙江年鑑

表Ⅱ-8 全国で副省級行政権を持つ15大都市における杭州市の位置付け（1999年度）

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

注：工業総生産高の集計対象は「規模以上(国有企業と年間売上500万元以上非国有企業)」

出所：杭州市統計局

表Ⅱ-9 杭州市の国民経済主要指標

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

出所：杭州年鑑

表Ⅱ-10 杭州市の形態別工業企業数および工業総生産高（万元）

形態別工業企業数				企業形態別工業総生産高（万元）			
	1980	1999	1980-1999増減		1980	1999	1980-1999増減
合計	3,519	2,474	-1,045	合計	634,530	20,284,636	19,650,106
国有経済	691	396	-295	国有経済	451,349	316,402	-134,947
集体経済	2,828	689	-2,139	集体経済	166,561	2,543,981	2,377,420
その他		1,389	1,389	その他		6,292,213	6,292,213
郷鎮企業	1,857	1,313	-544	郷鎮企業	36,215	4,785,861	4,749,646

出所：杭州年鑑

表Ⅱ-11 1999年杭州市工業企業数

市区	蕭山市	桐廬市	富陽市	臨安市	余杭市	建德市	淳安県
3,866	9,266	5,420	6,329	17,442	14,854	4,765	3,603
959	544	126	240	129	347	80	49
255	23	9	32	18	32	16	11
284	108	48	32	58	136	18	5
23	48	29	79	6	12	16	8
13	2	1	1	-	3	1	-
156	256	20	60	38	100	22	21
227	106	19	35	9	64	7	4
1	1	-	1	-	-	-	-
68	15	3	2	5	10	4	-
88	25	5	18	14	24	11	9
803	504	118	220	110	313	65	40

*年間収入 500 万元以上の企業 三資企業…合弁、合作、独資企業 出所：杭州年鑑

表Ⅱ-12 杭州市外商投資企業国別状況 1999年末累計（万米ドル）

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

出所：杭州市統計年鑑

(2) 杭州市の産業政策 （本文 第3章）

- 1) 杭州市産業を取り巻く環境として①中国政府が進めている社会主義計画経済から社会主義市場経済への転換政策と②国際的なグローバル化の波を積極的に利用しようとしている中国政府の方針が基本にある。
- 2) 杭州市の産業政策の理念は、上記中央政府の方針に対応して、基本的には市場経済原則に委ね、「経済改革の牽引力となる技術力、競争力のある企業の育成」と「伝統産業の振興」に力を注ぎ、次の5つの面で産業構造の高度化を図っている。
 - a) 企業構造の改革：

企業の大型化・集団化の方針のもと、企業の誘致や低コストでの企業規模の拡張を奨励し、企業構造の調整を進めた。結果、①2000年上半期の全市の「規模以上」の工業が経済成長の牽引力となり、②特に重点企業108社の成長はめざましく、東方通信、娃哈哈（ワハハ）、万向集団、杭鋼集団、杭州煙草工場、モトラー用戸機、華立集団等は杭州市だけでなく全国的にも突出した企業となった。
 - b) 産業構造の改革：

①機械、電子、食品、紡績の伝統的産業の構造改善の奨励②新産業（情報化産業、遺伝子・バイオの技術を導入した医薬産業など）の育成に力を注いできた。この結果、デジタル技術、ICの設計製造、移動通信、シリコン材料、光記録材料、アプリケーションソフト、バイオ医薬品等のハイテク産業も成長しつつある。
 - c) 技術改造支援：

機械、電子、食品、紡績、化学工業、医薬品分野にコンピュータ、CAD、CIMS等の先進設備の導入を奨励し、一部企業の設備レベルは国際的水準に達している。
 - d) 地域経済の発展：

各県（市）に、それぞれ特色ある産業が形成されつつある。例えば①蕭山市では自動車部品、化学繊維、ファインケミカル、金物工具等の業種②余杭市では食品、服装③富陽市の通信ケーブル、紙、建徳市の化学工業などのほかに、杭州経済技術開発区、杭州ハイテク産業開発区、蕭山技術開発区など大規模な開発区がある。
 - e) 所有形態：

国有企業を3年以内に整理するという国の方針の下、財産権と雇用制度の全面的改革を実施しており、今後は民営企業、株式会社を工業の主力にしていく方針である。既に多くの国有企業の民営化が進んでいる。

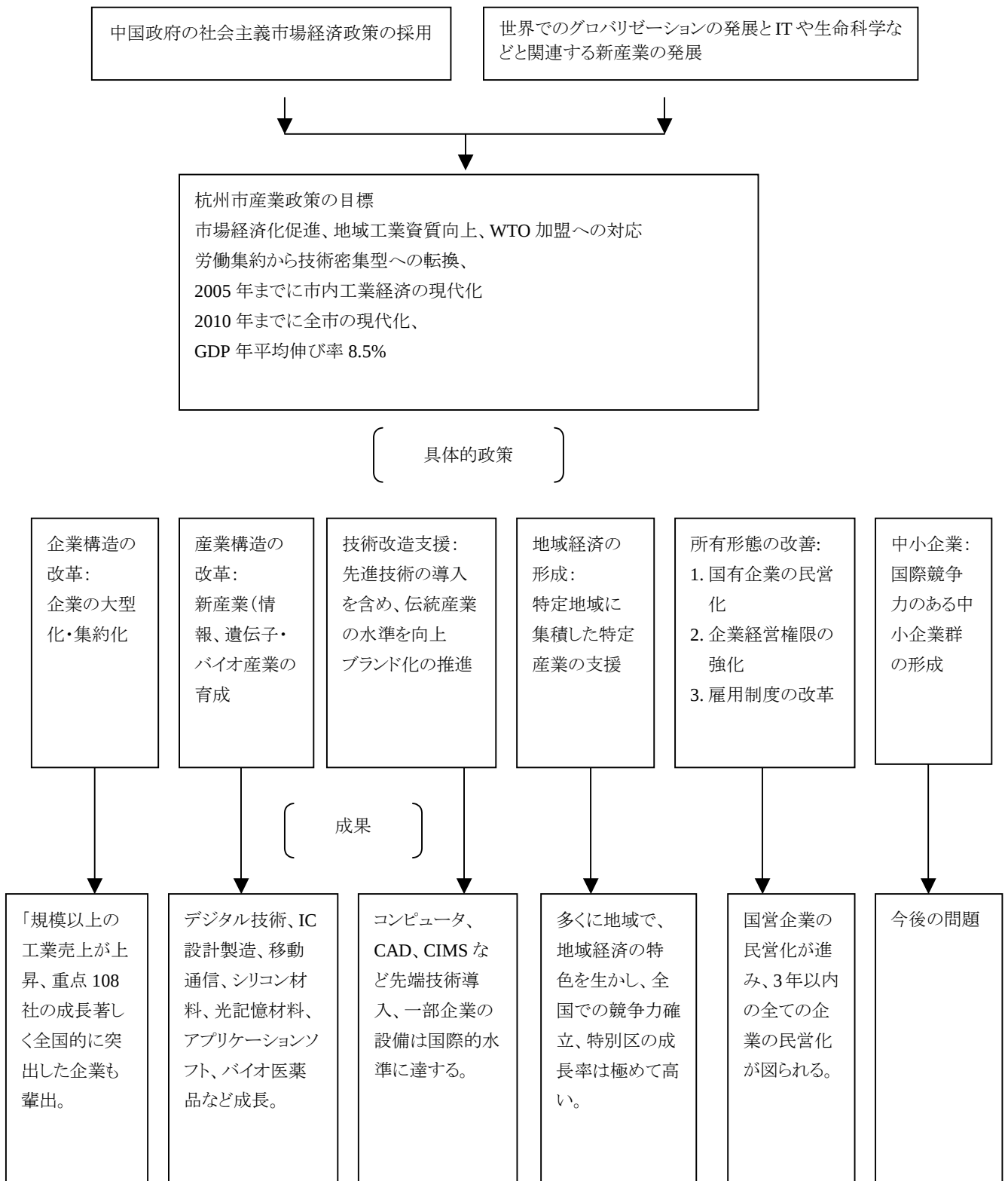


図 II - 3 杭州市産業政策の発展

(3) 杭州市の中小企業の現状 (本文 第2章)

- 1) 中小企業は市政府経済に重要な役割を占めている：杭州市の中小企業の実態については、残念ながら全貌をつかむ数字は入手できなかったが、下記の表に示すように、年間売上収入が 500 万元以上の企業のうち、中小企業の占める割合は会社数で 96%（全工場で考える場合は 99%以上）である。また、中小企業は生産額で 64%、従業員数で 73%、利益税総額で 46%を占め、中小企業が杭州市経済に大きな地位を占めている。また、輸出に占める中小企業の役割や外資導入面でも中小企業の活動は活発で、産業の活性化における役割も重要である。

表Ⅱ-13 工業統計

項目		全市
全部工業総計		65,545
*年間収入 500 万元以上企業		2,474
企業種類	国有企業	396
	集体企業	689
	私営企業	221
	聯営企業	21
	株式企業	673
	三資企業	471
	その他	3
規模別	大型企業	107
	中型企業	194
	小型企業	2,173

出所：杭州統計年鑑 2000 年版

- 2) 企業の所有形態が大きく変化している：杭州市は、市場経済化の推進の一貫として国営企業の民営化を強力に進めており、今回訪問した企業 52 社の中でも国営企業や郷鎮企業から民営化した企業が多く、現在まだ国営企業でも民営化が進められている。
- 3) 所有形態別の経営状況：1999 年の年間売上収入が 500 万元以上の企業の生産高の成長率は 13.6%であるが、国有企業の成長率は 3.2%、集団・三資企業の成長率は 18.2%で国有企業の伸び率に比べて非国有企業の成長率は高い。今回訪問した企業は 52 社であり、財務諸表を提出した企業は 12 社であるために、これで杭州市の中小企業を論じることは無理があるが、参考に述べれば、国有企業又は国有企業から民営化した企業の中に、赤字を抱えていたり、大幅な負債を抱えていたりして経営

が苦しい企業が多い。この原因には、経営権の確立（コーポレート・ガバナンス）が十分でないことがあげられる。一方、民営企業の中には、急成長を遂げている企業がある。

- 4) 企業の抱えている問題：今回調査では、機械・電子、食品、紡績、軽工業の4業種から杭州市が選んだ52社を対象にアンケート調査と簡易診断を行い、各企業にたいして診断カルテを提出した。また、財務諸表を提出した企業の内10社をモデル企業、として、診断・指導を行った。これらの結果から中小企業の問題点を記述するが、限られた企業数であり、規模も中規模に偏っているなどがあるので、あくまで一つの参考であることを銘記されたい。

アンケート調査の結果は次ページに記載するが、杭州市中小企業が苦慮する問題は、人材、資金調達、市場情報、新製品開発、能力開発にある。そして、市政府への要望としては、資金供給・情報入手・人材育成に対して要望がある反面、どのような支援が得られるかを知らない場合もある。

- a) 企業経営ノウハウ：経営管理・製品開発・販売・生産管理などを含む企業経営のノウハウは、計画経済のもとと市場経済のもとでは大きく異なる。訪問した企業の中では、経営管理などに関する知識を有している企業もあるが、具体的な適用になると困難に逢着しているように見られる。国営企業または、民営化された企業の中には、経営権が確立されていない企業もあるが、これらは企業では先ず経営権の確保が必要であろう。
- b) 資金手当の困難：国営企業は比較的長期資金の借り入れが出来ているようであるが、一般的に言って資金不足が大きな問題になっている。勿論、運転資金の不足が直接的であるが、国際競争に対応するためには施設の改善に必要な長期資金の手当てが問題であるが、極めて困難な状況で短期借入でつないでいる可能性が高い。
- c) 情報不足：今回の企業訪問調査で、各企業はパソコンの導入やインターネット利用に熱意をもっていることが明らかであるが、実際にHPを有し、またインターネットを仕事に利用している企業は限定されている。
- d) 人材不足：a) 経営管理・製品開発・販売・生産管理、c) 情報不足等は、結局資金と人材の不足に起因することが多い。これら人材の教育は各企業がOJTで行うこともあるが、中小企業では困難である。一方、指導員制度が不十分で外部からの協力が不足であり、今回企業診断・指導は限定された範囲ではあるが、一定の効果が見られた。

5) 杭州市の中小企業が現在苦慮していること（アンケート調査）

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

- a) 人材：①と⑤は人材育成に係わる事項であり、各企業が人材育成の必要性を痛感しているも、自社内での育成に限界を感じていると受け取ることができる。他方、外部委託による人材育成では「企業が求める教育・訓練とかけ離れており、費用対効果が低い」と考えており、ジレンマに陥っている。（中小企業の経営者、一般職員技術者の研修が必要で、技術者の研修では技術開発のための施設整備も必要である。）
- b) 資金調達：資金調達に対する各企業の苦慮は、経営環境として「信用保証制度が十分に確立されていない」、「信用保証制度は有っても十分に認知されていない」、「商業銀行における融資申し込みの手続きが煩雑である」、「融資期間が短い」、などの問題が指摘されている。他方、各企業の経営資源として「担保が不足している」ことが挙げられ、この結果「必要額の資金融資が受けられない」という事態となっている。
- c) 市場情報：企業訪問調査では、市場情報は専ら友人・知人、縁戚関係者、社内の営業マン等、人的ネットワークに依るところが多い。見本市や通信ネットワークを利用した情報収集は、「マーケティング能力を有する人材の不足」、「通信ネットワークを駆使できる人材の不足」、「語学力を有する人材の不足」、「資金力の不足」、等から必要性を感じておりながらも市場情報収集能力の欠如を痛感しているのが実状である。
- d) 新製品開発：新製品の開発は全て自社内で行っていると回答する企業が多い（全回答中の約 55%）。他方、自社内に開発設計部門や研究開発部門を有する企業はそれぞれ 28%と 23%に上っている。これらの数値は「客先図面を基に製作する」と回答した企業（17%）よりも多い。それでも新製品開発が現在苦慮する事項として回答する企業が多いのは、市場競争の激化に対応するため他社製品との差別化を急務として捉え、努力する姿勢が伺える。しかし、上記 1) 人材 の節で記載したように、技術力、開発能力の向上に対する人材育成がネックとなっている。
- e) 能力開発：各企業の人材育成については 1)に述べた。然し、各企業が必要な人材をすべてそろえることは不可能で、企業有能力開発の為に指導員育成が必要。

6) 将来の課題（アンケート調査）

WTO加盟や押し寄せる世界市場のグローバル化の波を前に杭州市の中小企業は将来的にどのような対応を図ろうとしているのか。或いは、解決しなければ成らない課題についてどのように考えているのかを把握するための質問を設定した。回答の多い上位6項目について分析を行った。上位6項目は順に、①WTOへの取り組み（8%）、②能力開発（8%）、③人材育成（8%弱）、④ISO9000への取り組み（8%弱）、⑤販売網整備（6%）、⑥新製品開発（6%）であった。

- a) WTOへの取り組み：2001年内に実現すると予測される中国のWTO加盟で、同国企業は大きく構造転換する必要に迫られている。行政による支援がWTO加盟後の経営に大きく影響を及ぼすこととなる。（企業統治のあり方の国際化も必要。）
- b) 能力開発：能力開発は、生産技術分野に限ったものではなく、生産管理、経営管理、マーケティング、人事等多岐にわたる人材能力開発を指す。現在、将来に亘り人材能力開発は中小企業飛躍の鍵である。ただ、中小企業は必要人材を全て抱えることは困難であり、外部専門家（指導員等）の活用が必要である。
- c) 人材育成：上記2)能力開発の基礎となるものでほとんど同義と捉える。
- d) ISO9000への取り組み：ISO9000の認定工場を目指すことは品質面での他社との差別化を意味する。2000年の年末時点で訪問した52社の約半数がISO規格を取得している注1)：。中国製品が世界的に品質を保証するブランドとして成長するステップであると考えられ、今後も推進をしていく必要があろう。
- e) 販売網整備：販売網の整備は狭義のマーケティングである。マーケティングは市場のニーズを把握しつつ「商品開発のアイデアを構築する」、「生産計画を策定する」、「物流の効率化戦略を策定する」、「市場拡大戦略を策定する」等々企業活動において重要な要素を占める。
- f) 新製品開発：グローバル化する世界経済において、新製品開発の重要性は増大する。人材育成と産官学の協力等が新製品開発力を振興する鍵となる。

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

(4) 杭州市の中小企業対策（本文 第3章）

杭州市政府は市場経済化とグローバルゼーション・新技術の活用に積極的に対応している。中小企業振興に関連する政策は下記の通りである。

1) 科学技術系企業に対する支援

- ① ハイテク開発区に対する優遇政策：次頁に示す3ヶ所の開発区に位置するハイテク企業に対して金融・税制その他各種の優遇政策が講じられている。
- ② 国内資本の科学系企業に対する優遇政策：国内資本の科学系企業に対して、企業所得税、輸入関税、付加価値税に関し優遇政策が適用され、また、建設中の水・ガス・電気容量増加費・電気供給・配電費及び防空建設費が免除される。
- ③ 外資系企業に対する優遇政策：外資投資で興した生産型企業がハイテク企業と認定された場合所得税・付加価値税の優遇、土地使用量免除、水・電気・ガスなどの優先供給が行われる。
- ④ 科学技術者に対する優遇政策：杭州市では、科学技術者をより多く引き寄せ杭州市で企業活動することを幅広く奨励するため、科学技術者の転入促進、活動支援を行っている。

2) 中小企業処および所管組織による支援策

杭州市は上記科学技術系企業の支援による中小企業支援の外に、中小中小企業処を設置して幅広い中小企業振興を図ることになった。中小企業処は所管する①杭州市中小企業サービスセンター、②中小企業技術創新サービス促進センター、③杭州市新技術アドバイスセンターなどを通じて中小企業の振興を図ることにしている。それぞれの機能は次頁に示した通りである。しかし、これら組織は設立されたばかりであり、中小企業ネットワーク設立等、一部の施策は実施に移されつつあるが、多くは、実施すべき内容の整備、それに必要な人員・予算の手当てなどこれからで順次整備されると思われる。

3) 郷鎮企業に対する支援策

杭州市では、郷鎮企業法が公布されて以来、①法の趣旨の徹底化、②支援策の確立、合法的な権利利益の保護、③経営行為の標準化を推進した。そして農村集団企業の所有制移転比率は96%以上に達し、市場経済の求めに合った経営メカニズムを構築することが出来た。経営行為の標準化に関しては、主に財務統計・生産現場の安全管理・製品の品質の向上に力を入れた。杭州市の優遇策は貸付金の交付、免税、新製品の開発に対する補助金の交付等がある。

Ⅰ．科学技術系企業に対する支援

1. ハイテク開発区に対する支援策 杭州国家高新技術産業開発区 杭州経済技術開発区 蕭山経済開発区	2. 科学系国内資本企業に対する優遇政策	3. 外資系企業に対する優遇政策	4. 科学技術者に対する優遇政策
---	-------------------------	---------------------	---------------------

Ⅱ．中小企業処所管支援策

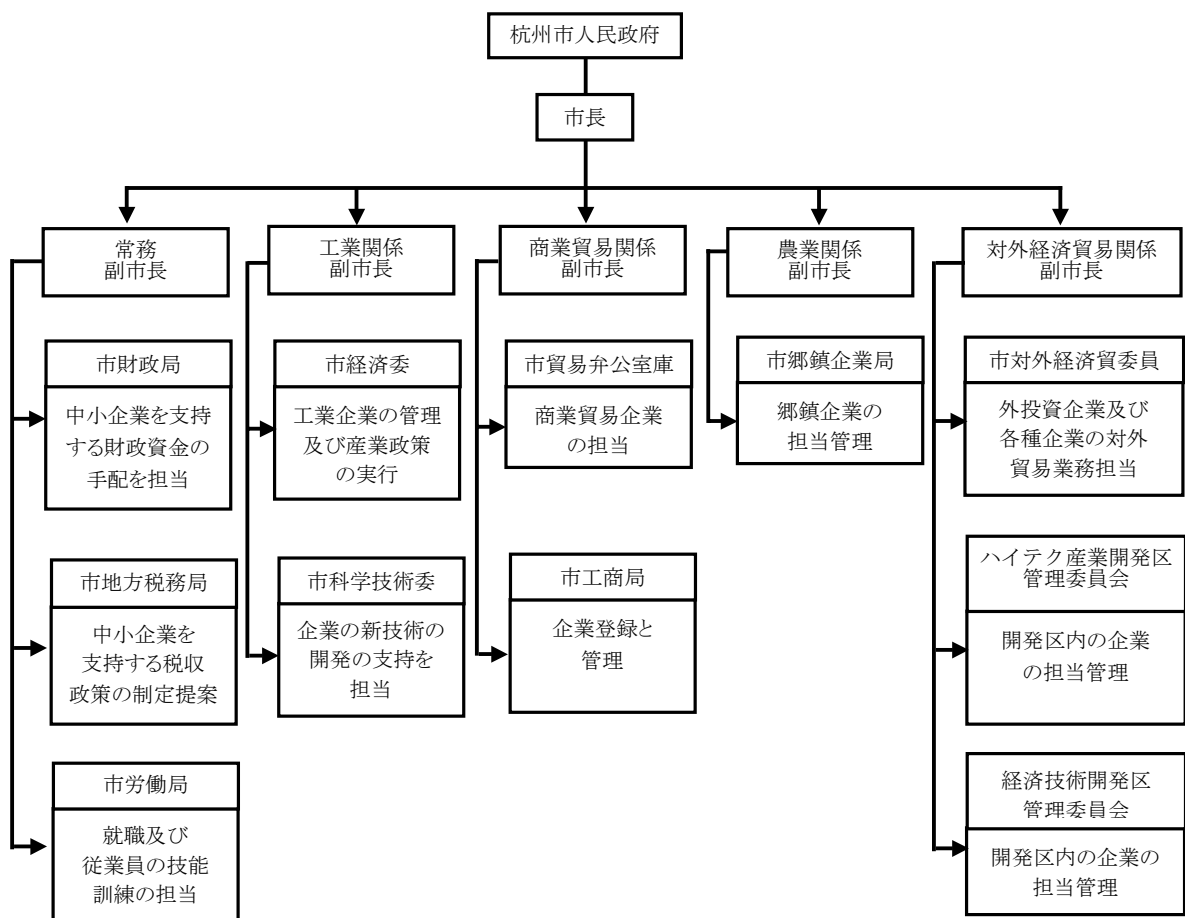
1. 中小企業サービスセンター (1) 直接支援: 1) 杭州市国家高新技術開発区内企業インキュベーターへの資本参加 2) ベンチャー投資会社設立に取組、支援機能拡大 3) ベンチャー向け証券取引所への公開候補企業推薦 (2) 仲介支援事業 1) 中小企業信用担保センター 2) 産権交易センター25%(株)取得し、企業再編、産権交易、株式譲渡の仲介サービス 3) 中小企業協会を設立し企業相談、ネットでカバーする。 4) 技術データバンクを構築、技術・市場・技術ニーズを整備する。 5) 中小企業情報ネットワーク構築 6) 経営者養成基地を構築し大学・大企業の協力で専門研修を行う。	2. 技術創新促進センター (1) 弁公室: 行政事務処理と中小企業ネットワーク管理 (2) 財務部: 財務会計処理、投資基金運営や基金準備 (3) コンサルティング部: 情報管理とコンサルティングサービス提供 (4) 連絡部: 外部協力体制運営、人材派遣管理 (5) 研究開発部: 科学技術譲渡・投資・企業の課題収集、研究機関への紹介	3. 杭州市新技術アドバイス・ステーション (1) 技術普及活動(手数料徴収) (2) 応用技術の代理販売(例、パテント使用料徴収) (3) 製品の代理販売
--	--	--

Ⅲ．郷鎮企業に対する支援

図Ⅱ-4 杭州市の中小企業対策

(5) 杭州市の組織（本文 第3章）

杭州市政府の現在の組織図は下記の通りである。中小企業に関連のある杭州市の行政は、郷鎮企業は農林経済委員会、ハイテク産業・技術振興は科学技術委員会が、ハイテク関連でもハイテク産業開発区は科学技術委員会が杭州経済技術開発区は杭州経済技術開発区管理委員会が担当している。中小企業への関心が高まり、中小企業への支援が効果的、効率的に行われるよう機構の整備が検討されている。



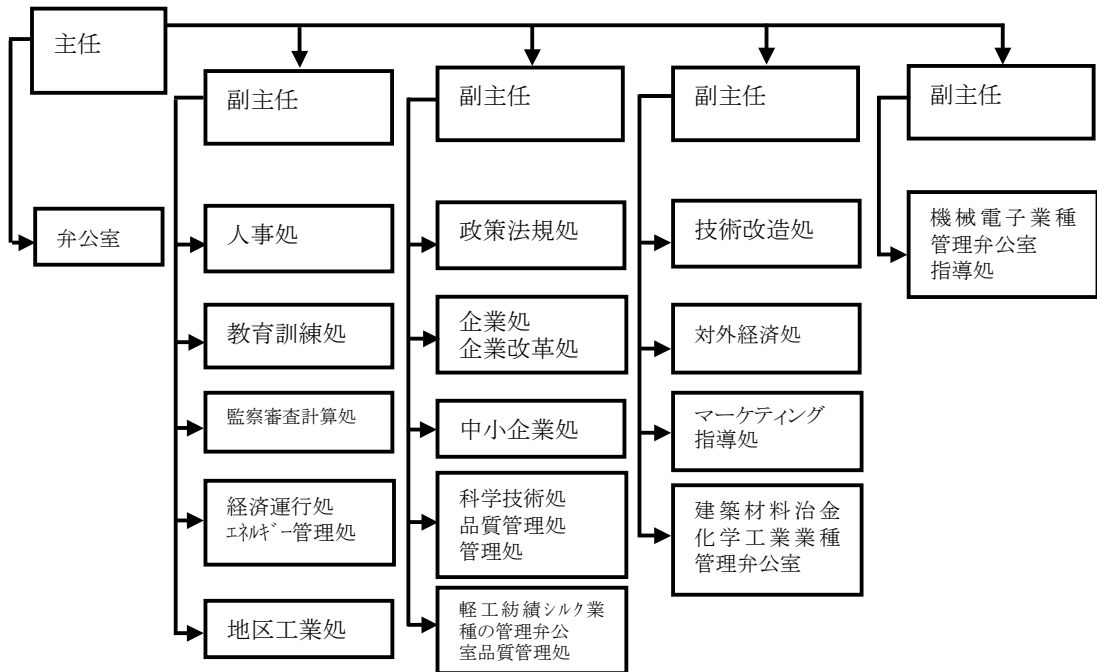
2001年2月現在の組織図。

現在、政府の組織改革中であり、今後改組される予定。

図Ⅱ-5 杭州市人民政府組織

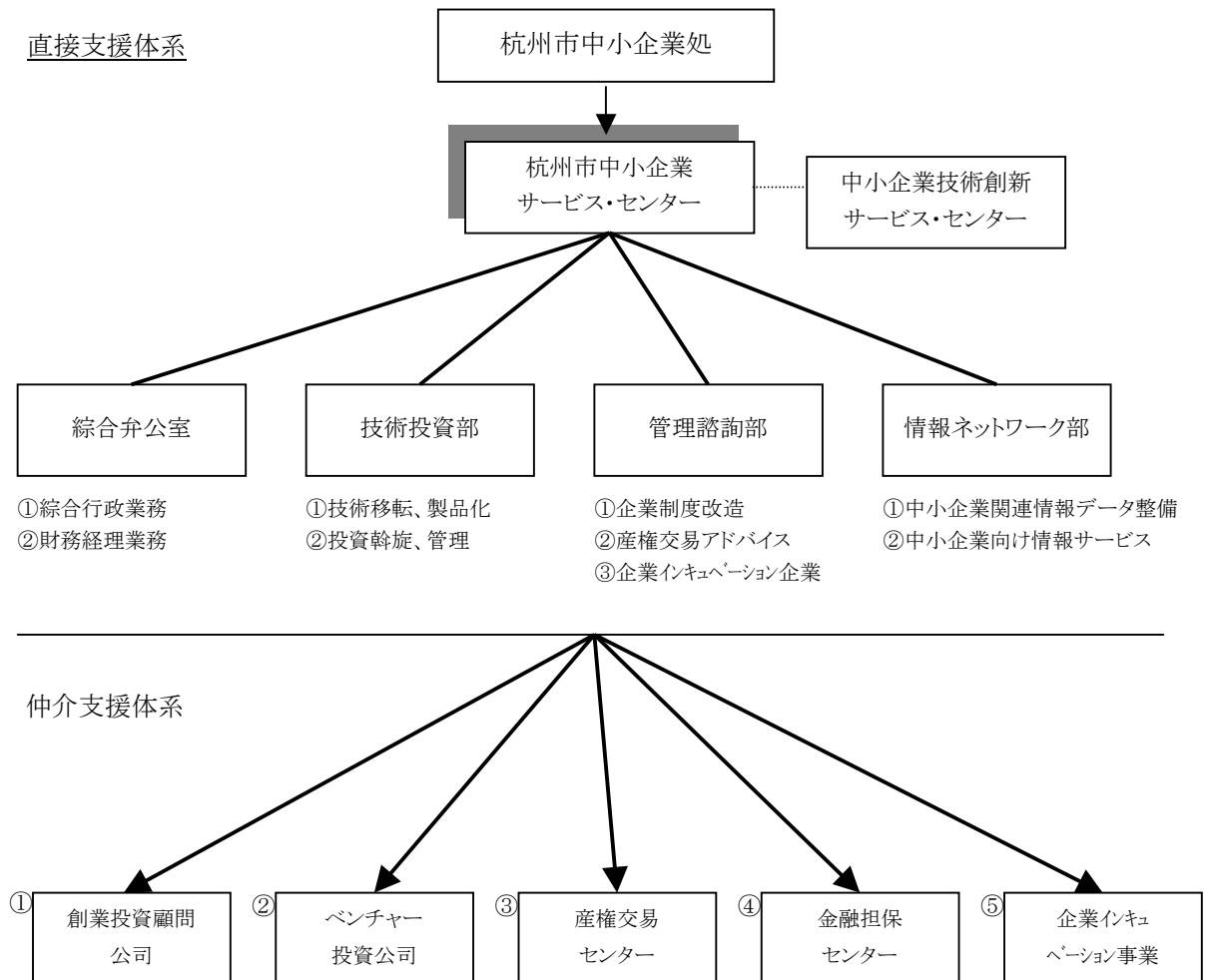
(6) 杭州市の中小企業組織（本文第3章）

杭州市政府組織の中の経済委員会の組織は以下の通りであり、中小企業処が設置されているが、その他の組織は業種別又は分野別に分かれており、殆どの組織が、中小企業育成に関係を有している。従って効果的な中小企業振興を行うためには、共通の中小企業振興計画に基づいて具体的な対策別に、それぞれが所管している機能を適切に生かす必要がある。それをまとめるのは経済委員会主任の役割であろうが、具体的な対策などの立案は中小企業処が担当することも必要であろう。



図Ⅱ-6 杭州市経済委員会構成図

中小企業処の関連組織は以下の通りである。



図Ⅱ-7 杭州市中小企業サービスセンター組織

その他関連機関として工商連合会があり、杭州市企業の約四分の一が加盟している。本部に総合サービス処、会員処、経済服務処、調査諮詢処（コンサルティング）、宣伝組織処があり、33名の常勤職員を有する。区・市・県などにも同様な組織があり、世界33ヶ国62商工会議所と連携を図っている。