

「瀋陽市調査の概要と提言内容」

瀋陽市調査団

団長 渡部 陽

テクニカルアドバイザー 小山 哲央

中国モデル都市中小企業振興調査  
成果普及セミナー

## 瀋陽市調査の概要と提言内容

2002年7月3日  
JICA瀋陽市調査団

中国モデル都市として最初に選ばれた瀋陽市と杭州市に対するJICA中小企業振興計画は2000年9月から開始され、2001年12月に完了しました。本日、この調査の成果普及セミナーが開かれたことは大変意義深いことであるとおもいます。特に最初のモデル都市として性格の異なった瀋陽市と杭州市についての中小企業振興調査結果と提言が得られたことは、中国の他都市への参考に供するためには大変有益であったと思われま

## 目次

### はじめに

- |                    |      |
|--------------------|------|
| 1. 中小企業振興政策提言調査の方法 | 渡部 陽 |
| 2. 瀋陽市に対する提言の概要    | 渡部 陽 |
| 3. 中小企業支援システム      | 渡部 陽 |
| 4. 優良企業支援システム      | 小山哲央 |

私達に与えられた時間は限られており、提言の中から特に他都市のモデルとなる提言と成果に焦点を当ててご説明します。

本題に入る前に、JICA調査の概要と瀋陽市に対する提言項目の紹介を簡単にお話してから中小企業支援システムと優良企業支援システムの2項目に絞ってご説明します。2番目の提言は瀋陽市調査団副団長の小山氏が説明します。

他に重要な提言もありますがそれらの内容はお配りした調査報告書要約を参照してください。

# 調査の基本方針

## 虚実結合

パイロットプロジェクト実施による重点提言の確認  
生産現場診断指導の重視  
企業診断調査・分析による提言の策定  
提言実施の自主発展性のための仕組み作り

調査のスキームは両都市共通であり、両都市のカウンターパートならびに多くの行政、金融、民間関連機関、企業の協力によってほぼ計画が達成されました。この調査の方法論も今後他都市に対してもご参考になると思われまますので簡単に概要を述べます。

本調査の基本理念は虚実結合であり、その実現のため次の方法を用いました。

### 1) パイロットプロジェクトの実施

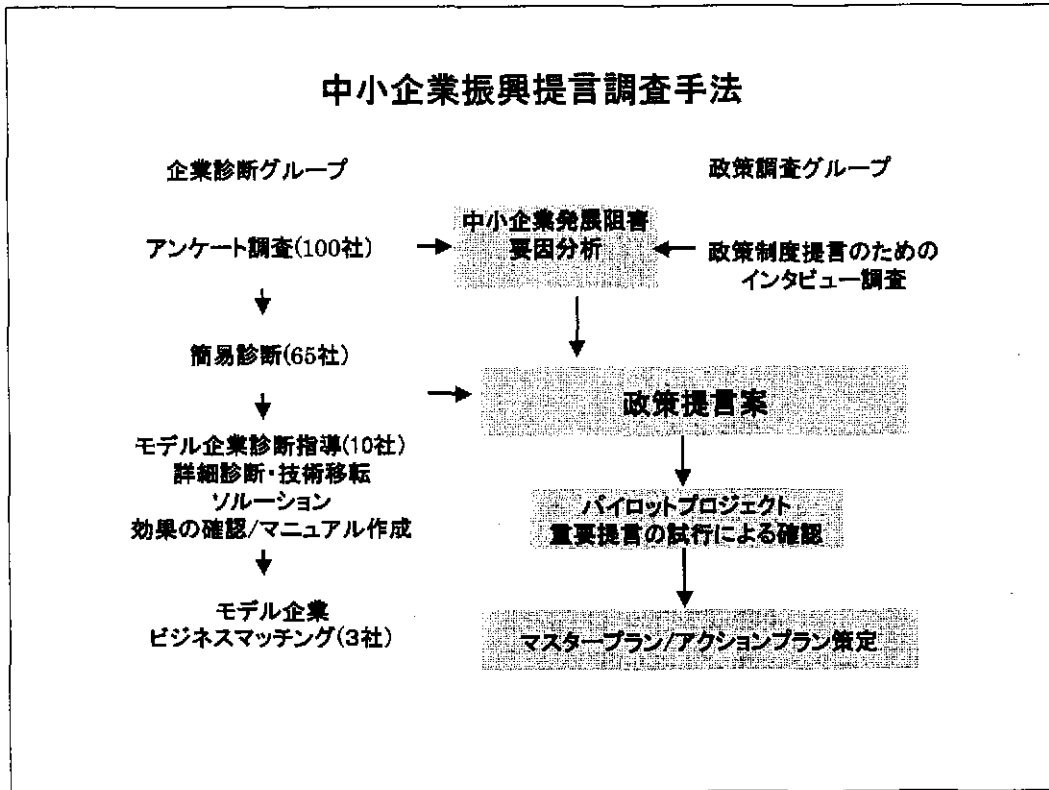
政策提言は単なる報告書に書かれたマスタープラン、アクションプランのみでなく、重要提言をパイロットプロジェクトとして試行的に実施し、提言の成果を確認し出来るだけ具体的な技術移転をおこないました。

### 2) 生産現場診断指導の重視

現場指導の経験から中小企業発展阻害要因を求め、政策提言策定に反映しました。工場診断もモデル企業に対しては詳細診断のみにとどまらず企業の抱える問題点をとらえソリューションと改善の実績により実を挙げることを目指しました。

3) 提言実施事項は、調査終了後も中国側によって自主発展性をもって維持できるような仕組み作りを考えました。

## 中小企業振興提言調査手法



この調査プロセスは両都市共通です。

調査団は6人の診断調査グループが図に示す調査の手順によって100社のアンケート調査、65社の簡易企業訪問調査、10社のモデル企業診断指導を行いました。また6人からなる政策調査グループは中小企業管理・支援に関わる行政機関、金融機関、大学、研究所を訪問しインタビュー調査を行いました。

この2グループによって中小企業発展阻害要因及び発展要因を分析して政策提言を行ない、この提言の内から最重要課題をパイロットプロジェクトに取り上げました。瀋陽市の場合はモデル企業のうち3社を日本企業と提携させるべく仲介業務を行い2社は瀋陽中小企業サービスセンターの手で現在でも継続されています。

## 瀋陽市の重点産業の方向性と中小企業の役割

重点業種	業種 内容	中小企業に係る 問題点	調査団の 診断企業	将来の方向性
裾野産業	自動車部品 一般機械	部品産業集積化 下請け制度の未 成熟	自動車部品 強靱鋳鉄 建材、機械部品 アルミナ・セラミッ ク成型	遼寧省の 自動車生産基地
伝統産業 (地場産業・ 隙間産業)	設備産業 工作機械 環境機器	技術改造 専門化 国有企業体質	セメント機械 廃水処理 自動包装機 紙幣カウンター 機械 小型発電機	全国の生産基地 西部大開発市場
高新産業	メカトロニクス (ソフトウェア)	中国屈指の知的 資源(科学・技 術)の産業化の 遅れ	医療モニター機器 生分解プラスチック	全国の競争優位性

瀋陽市の中小企業振興の目的は瀋陽市の産業発展が目的であることはいうまでもありません。

以下に3つの項目について述べます。

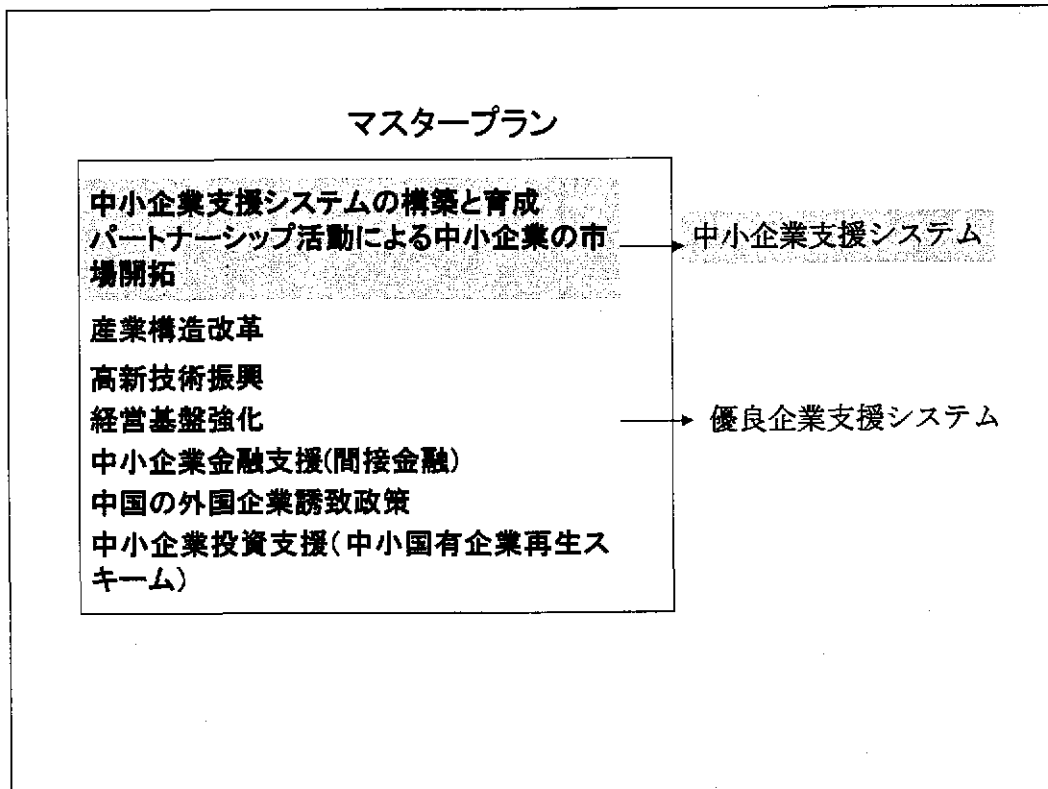
第1は裾野産業の育成による技術の集約、部品産業の発展であり特に自動車部品産業が重視されています。

第2は瀋陽市の強みである伝統産業(あるいは地場産業)である設備機械、工作機械、環境機械ですが技術改造が必要であります。このためには国有企業体質の払拭も必要です。

第3は高新技術で、中国屈指の知的資源に恵まれている瀋陽市は今後基本技術シーズの産業化を強化しなければなりません。

この3つの命題の達成にたいし中小企業が大きな役割を担っています。この3つ問題は中国の全ての他都市にも共通な問題であるとおもいます。

以上前置きを終わり本題に移ります。



調査団の提言は8つの戦略とその具体化のための16のアクションプランからなっています。この図にマスタープランの項目を示します。

今日のセミナーにおいては他の都市への参考となるモデルとしてパイロットプロジェクトに選んだ「中小企業支援システム」と「優良企業支援システムモデル」の2つに絞りました。何となればパイロットプロジェクトの実施によって提言の効果を確認し成果を挙げましたので他都市の参考になると思うからです。

## 瀋陽市の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

目的: 情報ネットワーク建設は手段でありサービスシステムの構築が主目的

### サービスシステム

経貿委情報センター

遼寧輔龍有限公司

ネットの管理、維持

新開発のワンストップホームページ作成ソフトをネットに掲載し中小企業に無料提供

瀋陽市中小企業サービスセンター

瀋陽現代咨询有限公司

ビジネスマッチングなど仲介業務

F/S指導能力の開発(調査団による技術移転)

瀋陽市信用担保センター

中小企業経営者教育用キャッシュフロー経営(ネットに掲載したソフト)による優良企業育成

区レベル中小企業サービスセンター・信用担保センターの展開と強化

先ず他都市に対する最初の提言を説明します。

パイロットプロジェクトのテーマは「中小企業向け情報ネットワークサービス」であり、中小企業支援システムと情報ネットワークの2つから成ります。

中小企業支援システムが目的で情報ネットワークはツールです。

#### (1) 情報ネットワーク

次の内容から成り立ちます。

1) ウェブサイト建設のためのワークステーション、中小企業1000社を支援できるネットサーバー各1台と若干の端末を提供し瀋陽市情報港に配置しました。この情報港には既に日本の支援によるコンピューターが多く設置されている。

#### 2) サービスシステム

システム構築にあたっては将来持続性のある支援母体が必要であり次のように担当を決めました。

経貿委情報センター

遼寧輔龍有限公司

ネットの管理、維持

新開発のホームページ作成ソフトをネットに掲載し中小企業に無料提供する

瀋陽市中小企業サービスセンター

瀋陽現代咨询有限公司

ビジネスマッチングなど仲介業務

フィージビリティスタディ指導能力の開発(調査団による技術移転)

瀋陽市信用担保センター

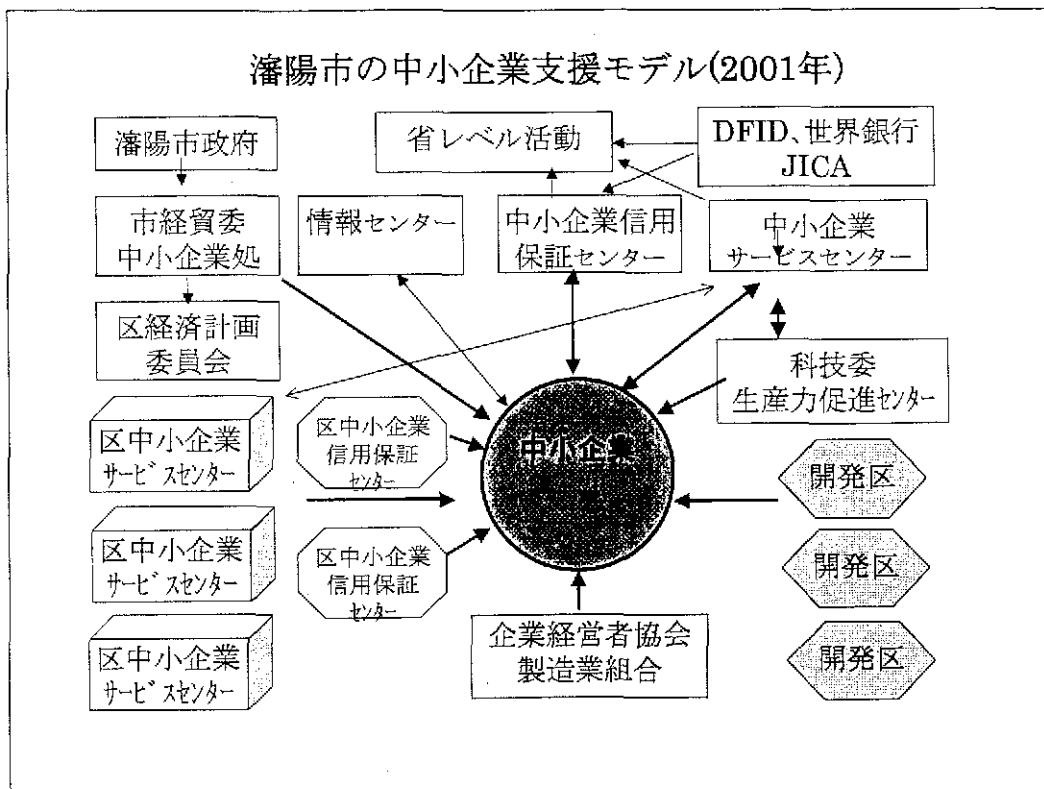
中小企業経営者教育用キャッシュフロー経営(ネットに掲載)による優良企業育成

区レベル中小企業サービスセンター・信用担保センター

それでは先ず中小企業サービスシステムの全体象から述べます。



瀋陽市の中小企業支援モデル(2001年)



この図は我々の調査段階における瀋陽市の各中小企業支援機関を体系としてまとめたものでありますが、これは単なる個別の機能の羅列ではなく全体システム設計を表しています。言い換えればこの姿はあるべき理想を示しています。黄色い部分は行政支援機関、空色は国際ドナー機関、緑は中小企業への直接支援機関、紫は中小企業受け入れの経済開発区、協会を表します。一般的にこのような個別の機関は縦割りの関係にありこの図のように横断的にも連携して有機的な働きをすることはそう簡単ではありません。

組織には縦系と横系が必要です。中小企業支援システムの構築には横断的な連携が必要ですがこのためには横機能の強いインターネットの活用が有効です。中小企業向け情報ネットワークはこのために建設されました。

どのようにこのシステムを作るかはここでは時間がなく説明できませんので報告書を参考にしてください。そこで我々の考え方を知っていただくため以下に10の提言を紹介します。

### 中小企業支援についての提言

- (1) 政府支援機関の簡素化と各種規制を緩和する。
- (2) 所有形態別管理の統一化、横断的機能の強化
- (3) 市政府の中小企業管理を区政府に移管  
全区に中小企業サービスセンター、信用担保センターを設置
- (4) 瀋陽市中小企業サービスセンター、情報センター、瀋陽市信用担保センターに対する公的機関の財政支援の廃止、独立採算制の確立
- (5) これらの機関は市場原理に基づくサービス技術のレベルアップ、内容の充実による顧客の開拓
- (6) 支援機関の株式制度化

10の提言の内、行政改革については市政府が積極的に推進してきましたが、特に調査団が重要課題として助言した項目は以下の通りです。

(4) 瀋陽市中小企業サービスセンター、情報センター、瀋陽市信用担保センターに対する公的機関による財政支援は廃止し、独立採算制の確立を図ります。

(5) これらの機関は市場原理に基き、サービス技術のレベルアップ、内容の充実をはかり顧客の開拓を行います。

(6) 支援機関の株式制度化をはかります。

### 中小企業支援についての提言(続き)

- 7) 区のサービス機関も極力民間機関を組織内に取り入れる。
- 8) 経済開発区は中小企業の誘致促進の環境を改善する
- 9) 大手企業は自ら部品サプライヤーの診断指導など育成を図る。(瀋陽市の大手自動車組立メーカーは既に実施)
- 10) 市政府による次の分野における技術支援ならびに資金投入
  - 1) 技術創新サービスにかかる創業支援
  - 2) 人材開発教育、訓練
  - 3) 意欲のある国有中小企業の民営化支援
  - 4) 不良国有中小企業の整理、統合あるいは倒産のための財政手当て

7) 区のサービス機関も極力民間機関を組織内に取り入れます。

8) 経済開発区は中小企業の誘致促進の環境改善を行います。

9) 大手企業は自ら傘下の部品サプライヤーの診断指導など育成を図ります。(瀋陽市の大手自動車組立メーカーは既に実施しており私も一緒になって診断しました)

瀋陽市の区に新設されたサービスセンターから次のような話を聞きました。

この区では企業は区のサービスセンターによる企業診断を嫌っているそうです。大学の先生に依頼して同行してもらいましたが、やはりうまく行きませんでした。企業は役所の干渉を嫌っているからだそうです。私自身も企業診断でこのようなことを経験しました。

従ってここで提言した支援機関の民営化は今後重要性を増すと思います。

### 瀋陽市技術創新サービス体系図

瀋陽市企業技術創新促進会	瀋陽市高新技术企業協会	瀋陽市産学研連合発展工程弁公室
瀋陽市企業技術創新サービスセンター	瀋陽市企業技術創新專家委員会	瀋陽市省エネ技術サービスセンター
瀋陽市製品品質監督検査所	瀋陽市標準化協会	瀋陽市企業技術創新研究展応用基地
瀋陽市中小企業担保センター	遼寧輔龍科技発展有限公司	瀋陽市技術交易所
瀋陽市総工会技協	瀋陽現代企業諮詢有限公司	

塗りつぶしは調査団のカウンターパートおよび協力機関

調査団が2002年5月30、31日に実施したモニタリング調査において上記に述べた提言の主要部分がすでに実施に移されていることが判りました。この図はその折に入手した瀋陽市の中小企業サービス体系であります。このような形にまとめられているだけでも大きな進歩といえます。色で塗りつぶした機関は調査団のカウンターパートです。

瀋陽市では従来の中小企業処は経貿委から独立した局となり民営經濟發展工作委員会と集体企業弁公室が合体した組織となりました。

私達のカウンターパートであった中小企業処長と主担当の方々は他所へ転出され中小企業支援はこの図の有限公司化された機関あるいは区のサービスセンターが行っています。

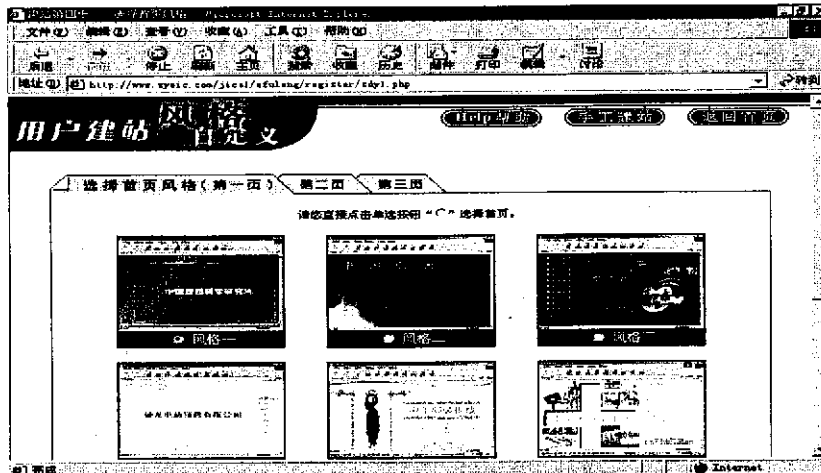
区のサービスセンターを訪問しましたが全く新しい人が担当していましたが我々の提言を良く研究しておられ、業務の継承の良さには感心しました。区は会計、コンサルタントなど外部利用に積極的ですが外注するとコストが高くなるので企業をそのまま区の組織に取り込んでいます。区にも進歩的な優れた人材が多いのには感服しました。

瀋陽市中小企業サービスセンター、信用担保センターはDFIDの支援を受けて発展してきましたが、あと一年で經濟支援が打ち切りとなり独立採算制にむけて真剣な取り組みをおこなっています。

またその後、情報センターが情報ネットワーク建設協力者であった輔龍社と合弁で新会社を設立し、この有限公司にネットワーク管理が移管されたことは喜ばしいことであります。

以上は中小企業支援システムの一部であり、かつサービス内容のご説明を省いていますが、他都市にご参考になると思います。

## ワンストップホームページ 瀋陽中小企業情報網 www.syeic.com



瀋陽市の中小企業向けネットワークは従来の上意下達機能以外に、中小企業教育、パートナーシップ活動支援など多くのオリジナルソフトが掲載されています。

例えば教育用としては企業診断事例集、中小企業100社アンケート分析結果、

キャッシュフロー経営教育ソフトと以下に述べるワンストップホームページ作成ソフトです。

それでは2つの事例をご紹介します。

ここに示すワンストップホームページシステムは、企業自らが作成できるツールで、簡単にかつ速やかに作成できる点が特徴です。

大手の企業あるいは一部の中小企業は既にホームページを持っており、一般のプロバイダーがサーバーのスペースのレンタルサービスを提供するなど便利な環境になっていますがまだ多くの中小企業にとってインターネットを利用することは困難な問題があります。

このソフトは情報センターが輔龍有限公司と開発し、JICAの支援で購入したものです。パイロットプロジェクトでは38社のホームページを作りましたがその後情報センターは自分達で22社を追加しました。

調査団の実施した瀋陽市100社のアンケート調査によるとインターネットを使用している企業は44%でありオンライン受発注をしている企業は15%です。

なおホームページを皆さんにお見せする時間がありませんが、このスライドに示したURL番号を使ってご覧下さい。

## 瀋陽市中小企業のホームページ活用成功事例

### 調査団診断工場の事例

#### 特殊鑄造部品工場の事例

瀋陽市郊外の中小企業のホームページをアメリカの会社が見て  
買い付けに来た。現在は100%アメリカに輸出している。  
世銀の融資を受けて機械加工をして付加価値を高めている

#### 食品自動包装機製造工場

インターネットで広告、ビジネス業務を行っている。

私が自ら診断した瀋陽市の中小企業の成功例を紹介します。

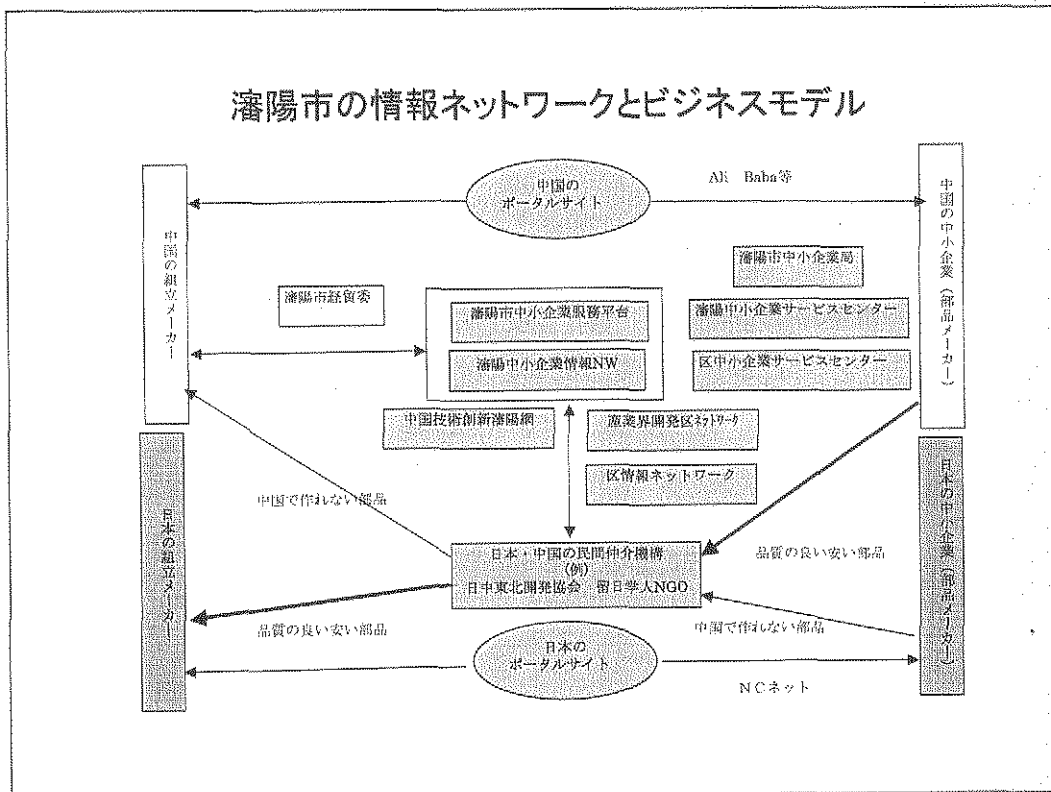
この企業は瀋陽市郊外にあり、従来は街道に面した零細な自動車修理工場でありましたが、大手鑄造国有企業の専門家が加わって強靱鑄物を製造し、大型パイプの継ぎ手などを製造しています。この企業のホームページを見てアメリカから買い付けにきて今は100%アメリカに輸出して高い市場占有率を維持しています。隙間製品を狙い、たまたまアメリカ企業のニーズに合ったこと、高強度、高品質の製品であったため成功しました。しかしインターネットを利用しなければこのようなビジネスチャンスは生まれなかったのです。

この会社は家族経営による私営企業で親子の経営者は天性の起業家精神と経営能力を持っていると思われます。

又診断した別の企業でミルク、ジュースのプラスチックの袋容器製造機械を開発、製造する会社は販売にインターネットを使っています。余談であります。包装機械は大学、研究所で試作し新製品を発売しても直ぐに真似され価格が下がり収益性を圧迫しているとのことでした。

以上は小職が診断した数少ない企業の中で見出されたことですから決して例外とはいえないと思ひます。

## 瀋陽市の情報ネットワークとビジネスモデル



このスライドは瀋陽市チームが今日お話する内容で2番目に重要ですので、少し詳しくお話します。調査団は瀋陽市の要望により日中のパートナーシップ即ちビジネスマッチングの方法をネットで行う試みを実施しました。

例えばJETROの逆見本市の内容、日本テクノマートの中国向け技術移転可能な項目総100点を中国語で掲載し、かつ7箇所日本のウェブサイトのリンクを行いました。また瀋陽市の80社がビジネスニーズのアンケートに応じてこれをネットに掲載しました。これは最も大きな成果といえます。

しかし日本側の受け皿、言語の障害などから全体的にはネットによるパートナーシップ活動は成功に至りませんでした。これは貴重な教訓であり他都市の方もこれからお話する対策案に関心を持ってください。

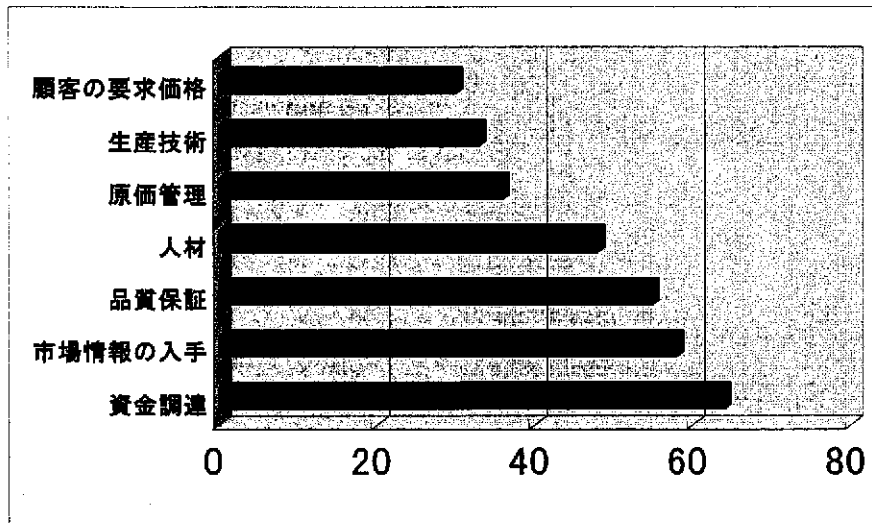
最大の問題は中小企業の人は中国も日本も自国語でなければ絶対に読んでくれません。我々は一部を中国語にしましたが継続できません。大企業でなければ英語も駄目です。またこの対策は大変なことです。実は私の中国人の友人で上海地区のある日中中小企業のビジネス仲介業者が我々のネットワークに触発され自分のビジネスモデルのツールとして類似のネットを建設中です。つまりネットは先ずビジネスモデルが最初にあること、そしてこの事例の場合は言葉の問題のない留日中国学人が仲介しています。日本最大の中小企業向けポータルサイトのNCネットは国内向けには立派なネットですが日中ビジネスには現在では機能しません。つまりネットは小さくても実際に役立つものをリンクしたほうが良いのです。

他の例は報告書に書きましたが日中業界間のリンクです。瀋陽市経貿委自動車弁公室は瀋陽市の50社以上の部品メーカーの情報をホームページに掲載しています。日本自動車部品工業会のホームページは460社の会員データと主要メーカーのホームページを掲載しています。しかも両方とも英語が選べます。従って日中の業界団体が連携して仲介すれば既存のネットを使ってビジネスマッチングが出来ます。

一方、この1年間に日本の中国ビジネスは急速に拡大し中小企業にまで波及しています。この図の下半分は日本と中国の企業をそれぞれ中小企業と大手組立企業に分けそれぞれが補充しながら相互に利益をあげるというWIN/WINビジネスモデルを示しています。

このように今後は民間団体、NGO、留日中国学人によってパートナーシップが可能となると思います。中国には優れたIT頭脳がありますので必ず良い方法が開発されると期待しています。それでは瀋陽市調査団副団長小山氏にパトタッチします。

瀋陽市中小企業100社アンケート調査結果  
企業が苦慮している点と関心を持っている点の合計

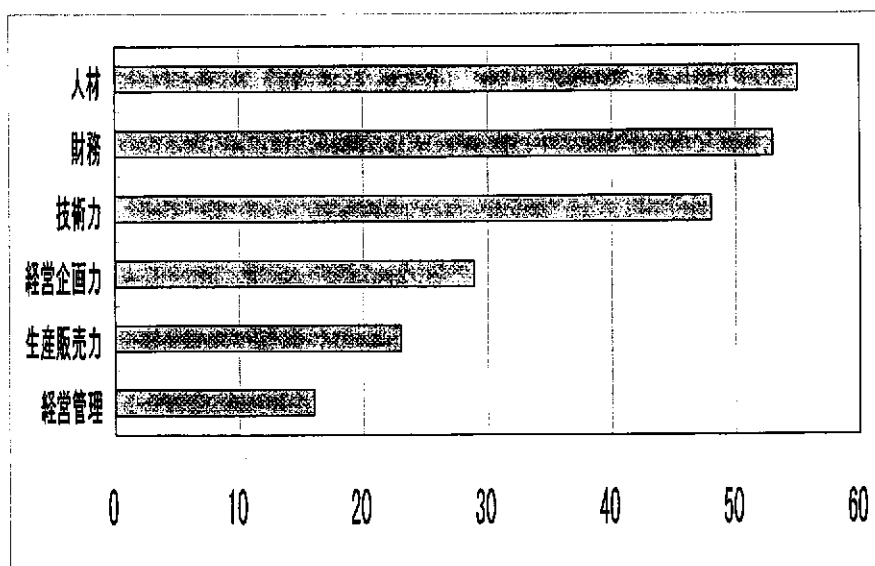


私は瀋陽市調査団の副団長で政策・制度を担当し、パイロットプロジェクトにはパートナーシップ担当として参加しました。

この図は調査の最初に実施した瀋陽市中小企業100社を対象としたアンケート調査の結果を示します。企業が最も苦慮している項目は資金調達であることがわかります。

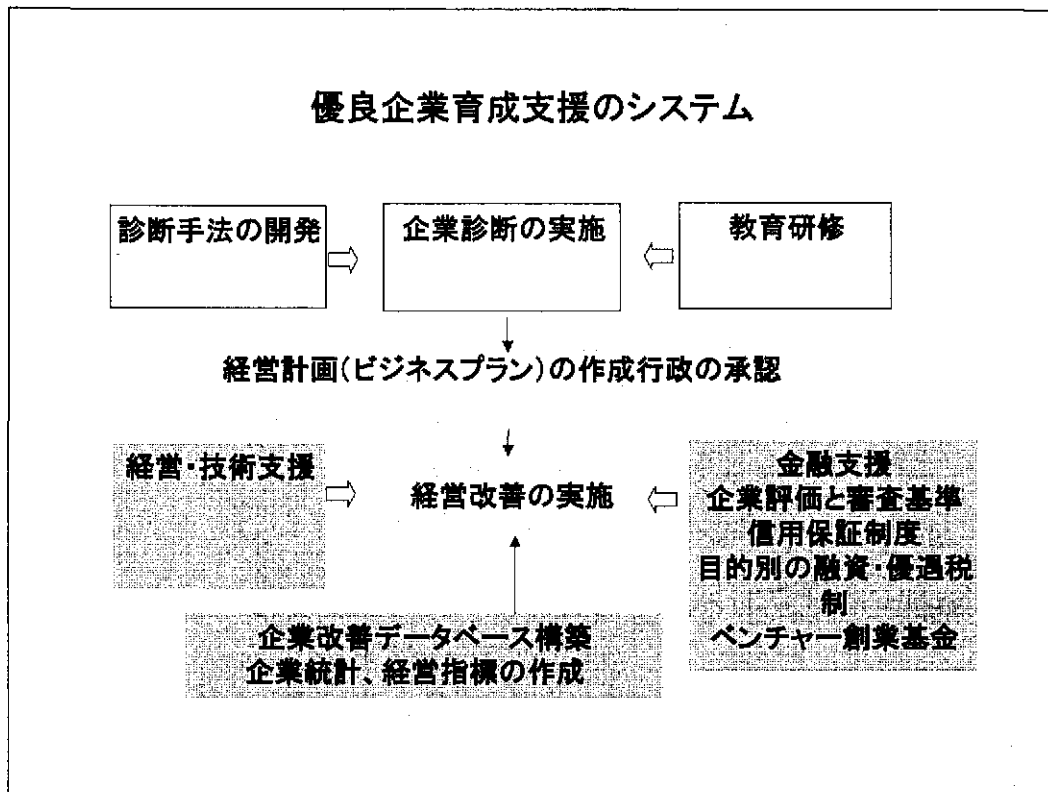


### 瀋陽市65社の診断結果による主要問題点



この集計は調査団が訪問診断した65社の診断評価結果を表します。

この表では人材を第一に採り上げていますが、ほぼ同率で財務を採り上げています。前の図でもわかりますが資金、財務だけでなく企業経営、人材なども取り上げられていることが重要です。瀋陽市での調査結果の客観性を評価するため、私は度々北京の国務院経済発展センターを訪ねました。1998年に日本国際開発銀行が委託した「中小企業調査」の一環として、中国4省（広東省、遼寧省、湖北省、雲南省）の中小企業2,800社を対象としたアンケート結果も同ような指摘をしています。



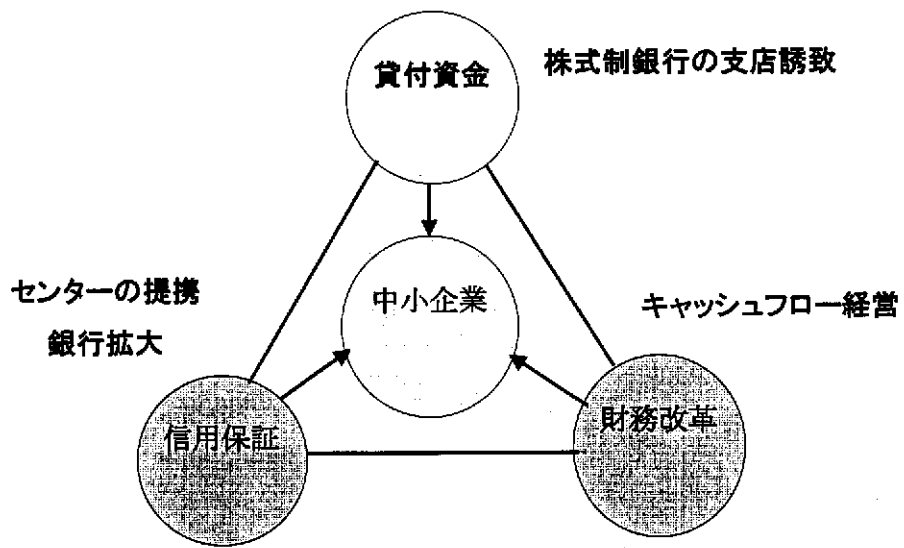
瀋陽市調査団の他都市への提言の第2はこの図に示す優良企業育成支援システムです。これは次の4つの要素から構成されています。第1は企業診断で、そのために診断手法の開発と診断士養成のための教育が必要です。第2は経営計画策定のための経営・技術支援、第3は計画の実施に必要な金融支援です。更に第4に経営を支援するデータベースの構築であります。

これから提言するシステムは経営支援と金融支援を複合した企業育成方式でパイロットプロジェクトで瀋陽中小企業信用担保センターと協力してシステムツールを開発しました。

瀋陽中小企業信用担保センターを中心として優良企業を育成することは企業が銀行から金が借りられるような企業を教育指導を行うことです。

我々の調査では中国の銀行は中小企業支援に積極的でそれだけの資金も確保されていますが問題は企業側にもあるのです。

## 中小企業融資制約の緩和政策



中小企業融資制約の緩和にはこの図のように3つの要素がありますが企業経営改善、即ち企業の財務改革と信用保証を取り上げました。

## 信用担保の意義

**中小企業信用担保は単なる資金問題ではなく、中小企業のサービス体系構築の大問題である。中小企業信用担保は金融業務ではなく、銀行を援助してリスクを分散し、中小企業の発展を支持する関連措置である。中小企業の信用担保は財政行為ではなく、政府が支持する中小企業信用担保機構の市場行為である。**

我々の優良企業支援システムの基本的考えを理解していただくため信用担保の意義をご説明します。

私は2000年2月に国家経貿委衛東中小企業司長等がまとめた全国中小企業信用担保体系試行座談会と全国一部省市中小企業金融工作座談会の文献資料集を入手し熟読しました。この170ページにわたる資料のうち私は信用担保センターの役割と将来の展望について1999年7月22日国家経済貿易委員会鄭斯林副主任の行った講話に同感するものであり調査団の提言のコンセプトを裏つけるものであります。

この意見を引用すると以下のとおりです。

中小企業信用担保は単なる資金問題ではなく、中小企業のサービス体系構築の大問題である。中小企業信用担保は金融業務ではなく、銀行を援助してリスクを分散し、中小企業の発展を支持する関連措置である。中小企業の信用担保は財政行為ではなく、政府が支持する中小企業信用担保機構の市場行為である。

## キャッシュフロー経営教育ソフトの特徴

### キャッシュフロー表は何故重要か

- 事実を表す透明性の高い資料である
- 利益は経営者の意見であり資金は事実である
- 経営目標がキャッシュフロー重視である
- 特に中小企業経営に必要である

### 教育ソフトの内容

- 中小企業のキャッシュフロー経営の導入と実践
- 経営者クラスを対象
- 機密保持の保証
- 非常に経済的
- 短期間に習得可能
- 自社の問題が解決できる

優良企業育成支援提言を実行に移すためには具体的な方法が必要ですが我々はツールとしてキャッシュフロー経営ソフトを情報ネットワークに掲載し、瀋陽市信用担保センターが企業への教育普及を図ることにしました。

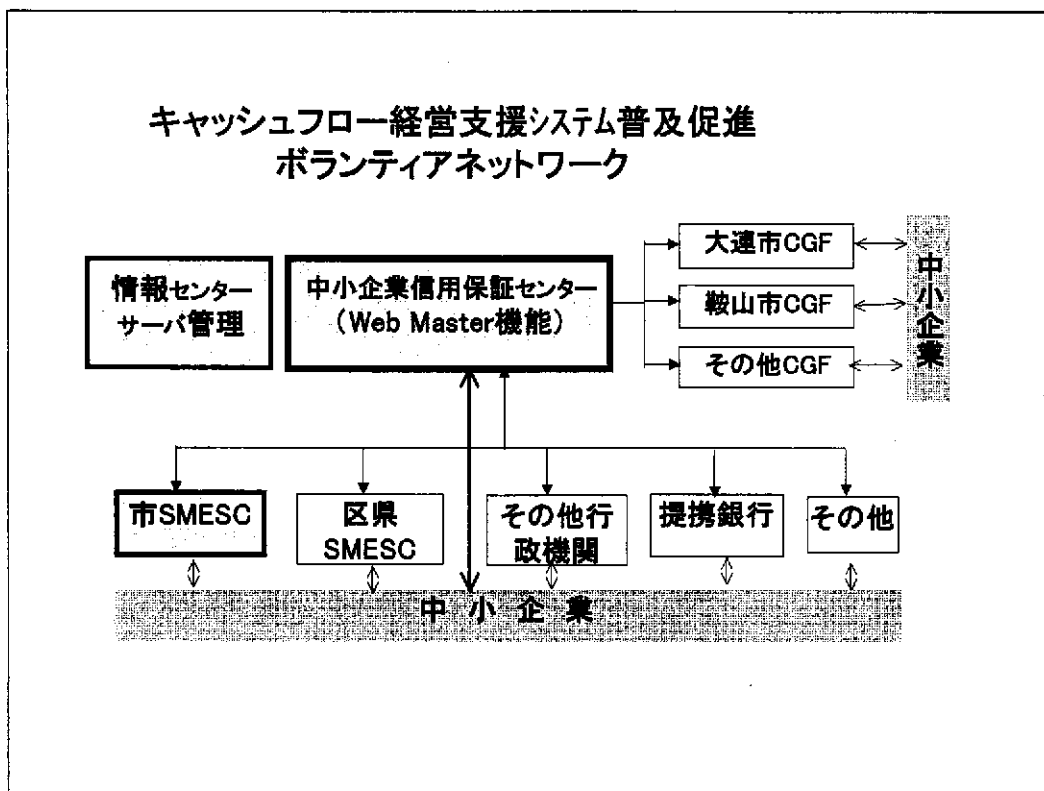
キャッシュフローを重視した理由はこの値が高い透明性を持っており財務諸表の内、貸借対照表と損益計算書は経営者の意思であり恣意的に操作ができるが、キャッシュフロー計算書は経営の実態を表しています。中国で問題になっている三角債、借りた金を返さないという問題を明確にすることができるので企業の信用度を表す指標といえます。

このソフトはパイロットプロジェクトに団員として参加した日本の公認会計士、瀋陽市の会計士が共同して現地企業訪問を行い、中国の中小企業の実態に合わせて開発したオリジナルソフトです。このソフトの特徴は中国全国の中小企業にキャッシュフロー経営の導入を行い、実践を図ることを目的としています。

このソフトは経営者クラスを対象としており、機密保持の保証をしています。

非常に軽いソフトでパソコンの負担にならないように設計され、経済的で、短期間に習得可能であり自社の問題が解決できる等の特徴をもっています。

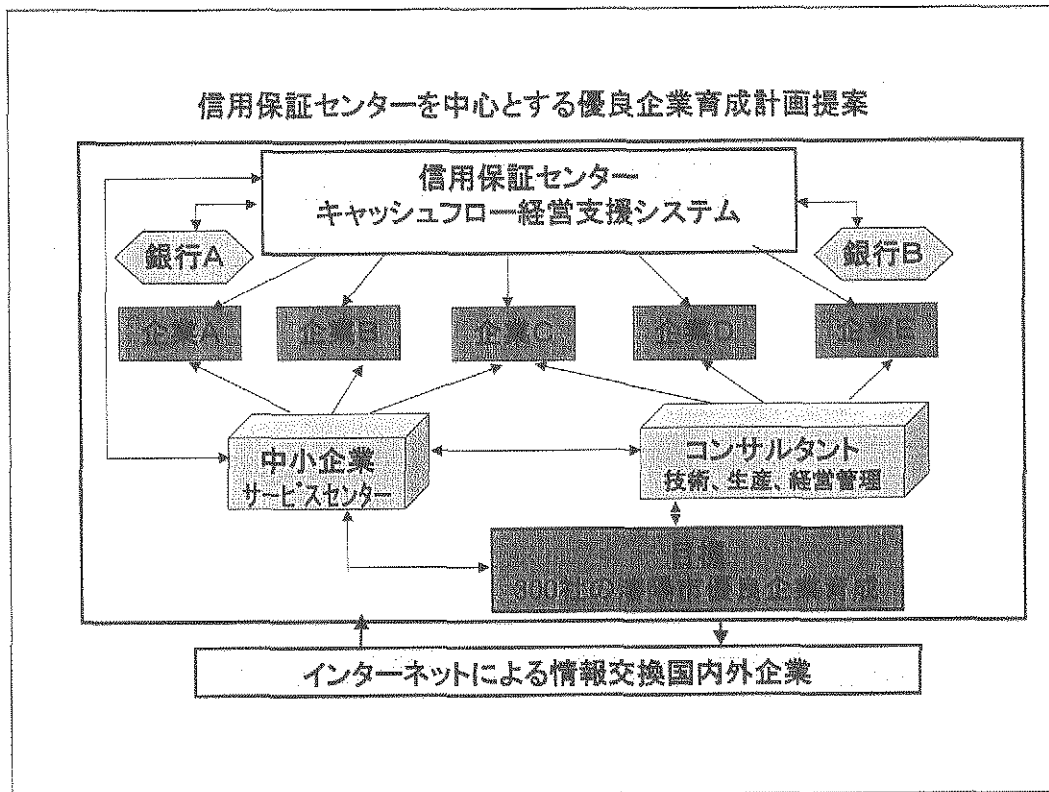
## キャッシュフロー経営支援システム普及促進 ボランティアネットワーク



次に瀋陽市における信用担保センターの活動について紹介します。この図に示すように瀋陽中小企業信用担保センターは、遼寧省内の大連市、鞍山市などの信用担保センターと提携して活動の輪を広げています。私はこの3都市を対象とした信用担保ワークショップに出席して信用担保の意義について、担当団員からキャッシュフロー経営の講義を行いました。この席で大連市の参加者からは是非キャッシュフローソフトを使用したいとの申し入れがありました。現在このソフトの普及は瀋陽中小企業信用担保センターが担当しています。去る5月に瀋陽市を訪問した際このセンターの7ヶ月間の大きな発展が見られました。顧客数はパイロットプロジェクト実施時期の6社が162社に、信用保証の担保は4980万元、融資額1億元となりました。銀行との提携は去年の17社から162社に増加し、融資額は5,000万元となりました。本センターの話では厳しい環境の中でこのような成果が上がったのは組織、運用、人材が優れていたからと言っています。然し、銀行との提携は、全面的な信頼を得ている訳ではないそうです。

また瀋陽市中小企業担保センターの主任から次のような興味ある話を伺いました。昨年秋にJICA主催で天津企業管理研修センターで企業管理教育研修が開かれました。当センターからも参加し瀋陽、杭州市の企業経営者や銀行を含めて70名と共に21日間にわたる泊り込みの合宿研修でありました。このため提携銀行の銀行マンも参加して、企業経営者との非常に良い交流が行われました。何故ならば、従来銀行は中小企業に対する偏見を持っていたので、この偏見を取り除くのに効果があったと思います。このような事例を挙げたのは我々の提言の目的の核心に触れているためです。

瀋陽市では13の区の中で9区に信用担保センターが出来ました。これらは中小企業センターとペアになっているのが特徴です。まだ出来たばかりですがこれからの発展が期待されます。

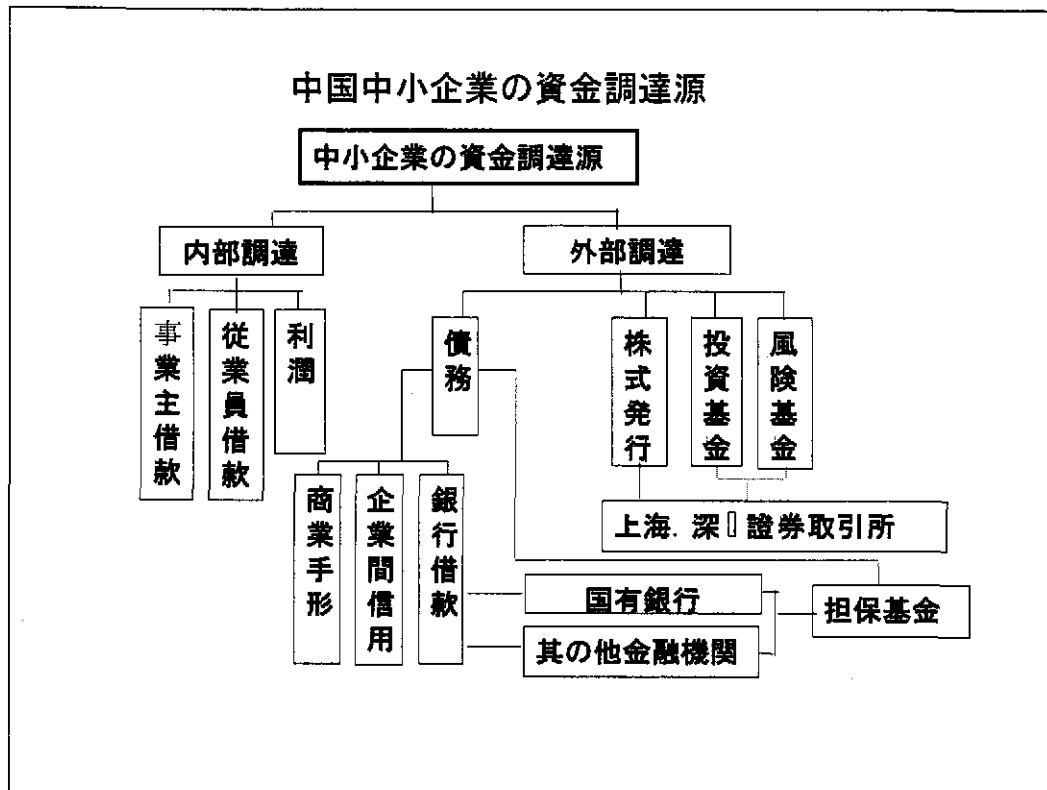


これは瀋陽市調査団の発表の中で最も重要なスライドです。中小企業振興総合施策は我々の調査の瀋陽市に対するマスタープランを集大成した優良中小企業育成施策でこれは中国の他の地区にも展開できるモデルであると思います。

「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とおもいます。例えば民間コンサルタント会社、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、優良企業を育成、支援することが最も望ましく、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ます。

また信用担保センターとの提携は、銀行の焦げ付きを防止するのに大きな力になり、中国全土の中小企業の発展に貢献するでしょう。

この提案は瀋陽市中小企業のイメージ改善のために提言し信用担保センターが進めているプログラムの経験をベースにしたものです。瀋陽市の約300社に対し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しようというものです。ご報告したように瀋陽中小企業信用担保センターの会員は予想以上に早く増えて162社となり我々の目標に近づいています。



以上お話しした内容で特に中国の中小企業金融は大変難しい問題ですので簡単に総括しておきます。

中国の金融の機能や制度は、計画経済から市場経済への移行の進展度に伴い、変貌して来ました。従ってこの表も時系列で説明をする必要があります。外部調達について言えば、債務では、国有企業の歴史の中で、三角債が大問題になり、不良債務の財政から金融機関への肩代わり、銀行の不良債権の処理も大きな問題です。手形法も出来て日も浅く、未だ十分に機能していません。銀行借款については、中国4大銀行から、都市、農村信用社及び合併などによる地方商業銀行の設立、民営の株式制銀行など借り入れをする金融機関の数や種類も増えていますが中小企業に対する融資は限られています。また、銀行などの間接金融に比較して中小企業に対する直接金融は、株式上場や、VCやPEなどの投資基金は極めて少数で、とても機能しているとは思われません。信用担保制度についても試行錯誤の段階です。

内部調達の面から見れば、中国の中小企業では、上場でも目的にしない限り、利潤などから内部蓄積を増加させようという経営指向は余りありません。事業主借款や、従業員借款も企業存続の為にやむを得ず行なっているケースが大半です。その為に、中小企業の為の専門銀行設立を考える場合は財政的負担やリスク管理の難しさを考慮する必要があります。

以上の観点から、我々瀋陽調査団は、キャッシュフロー経営を軸にした自ら強い中小企業を作る提言をした訳です。

最後に投資基金について簡単に述べます。今までは間接金融を中心にお話しして来ましたが今後は直接金融の活用も中小企業発展の重要な問題になると思います。



## 投資基金に関する提言

### 高新技術振興

TLO(Technology Licensing Organization)機能の強化

ハイテク工業団地の強化

国際情報交流

正しいフィージビリティスタディ(FS)の実施

知識集約型中小企業の工業団地への誘致

ベンチャーキャピタルによる創業支援

瀋陽市は本調査の予備調査段階ではリスク投資メカニズムの設立を希望していました。調査団も第1回のワークショップで私が「中小企業創業支援についての具体的分析と支援について」という演題で講演を行いました。調査団は瀋陽市側と協議の上このテーマは第2段階にまわすべきであるとの結論になりました。

調査団は投資基金提言の前段階として高新技術振興をマスタープランに取りあげその6項目の提言を行いました。

中国には既に全国に53箇所の国家級、58の地方級の高新技術開発区があり、インキュベーション活動が行われています。我々瀋陽市の経験では素晴らしい技術と人材に恵まれながら産業化の遅れが指摘されておりこれを助ける機関(TLO)の設置などが提言に含まれています。

またパイロットプロジェクトの中で新規開発プロジェクトの有効な投資評価のためにUNIDOの開発したフィージビリティスタディソフトウェアCOMFAR-IIIを中小企業サービスセンターに提供し、ワークショップを開催して技術移転を行いました。

去る5月末に7ヶ月ぶりで瀋陽市を訪問しましたが、現在では投資基金への関心が高まりつつあることが判りました。

以上は中国の他都市にも参考になると思いますのでお配りした報告書要約をお読みいただきたいと思います。

瀋陽市で、今年9月にEUから講師を招きベンチャーキャピタルフォーラムが開催されることとなりました。私も可能であれば中国のベンチャー投資を行っている私のパートナーと共に参加したいと思っています。

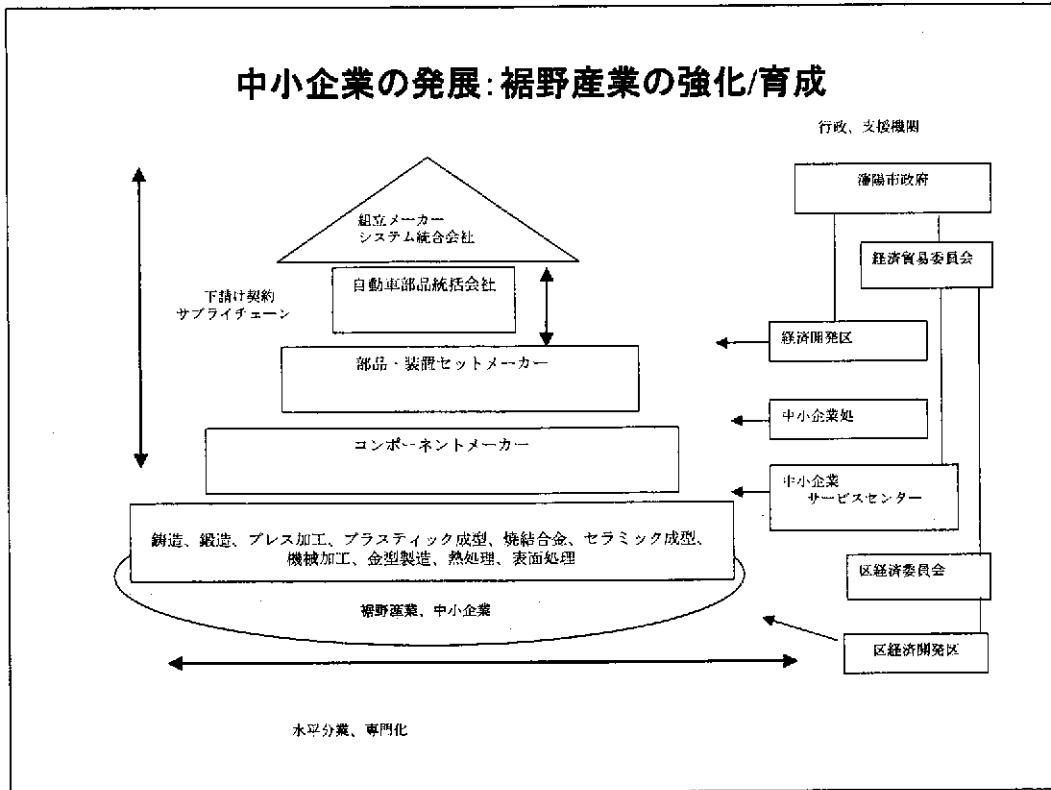
## 終わりに

**瀋陽市の中小企業振興調査結果が中国の他の省市のご参考になれば幸いである。本調査にご協力とご指導をいただいた多くの方々に厚くお礼申し上げます。ご清聴有難うございました。**

瀋陽市の中小企業振興調査結果が中国の他の省市のご参考になれば幸いである。

本調査は瀋陽市経済貿易委員会の馬広文副主任の強力なリーダーシップ、多くのカウンターパートのご支援、行政、金融、企業などの多くの方々の協力によって成果を挙げる事が出来ました。ここに皆様に心からお礼申し上げます。

ご清聴有難うございました。



参考資料: マスタープランの中の産業構造改革の概念を示す。

「杭州市調査の概要と提言内容」

杭州市調査団

団長 三上 良悌

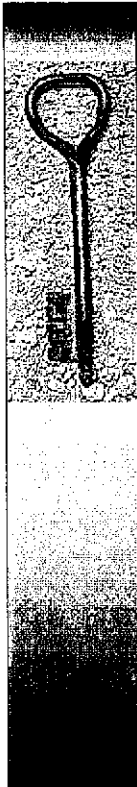
テクニカルアドバイザー 高田 清



中国モデル都市中小企業振興調査  
成果普及セミナー

杭州市調査の概要と提言内容

2002年7月3日  
JICA杭州市調査団



## 目次

- |                                |      |
|--------------------------------|------|
| 1. 中小企業振興政策の作成方法               | 三上良悌 |
| 2. 中小企業金融問題(中小企業の<br>当面する問題の内) | 高田 清 |
| 3. 工場診断指導                      | 高田 清 |

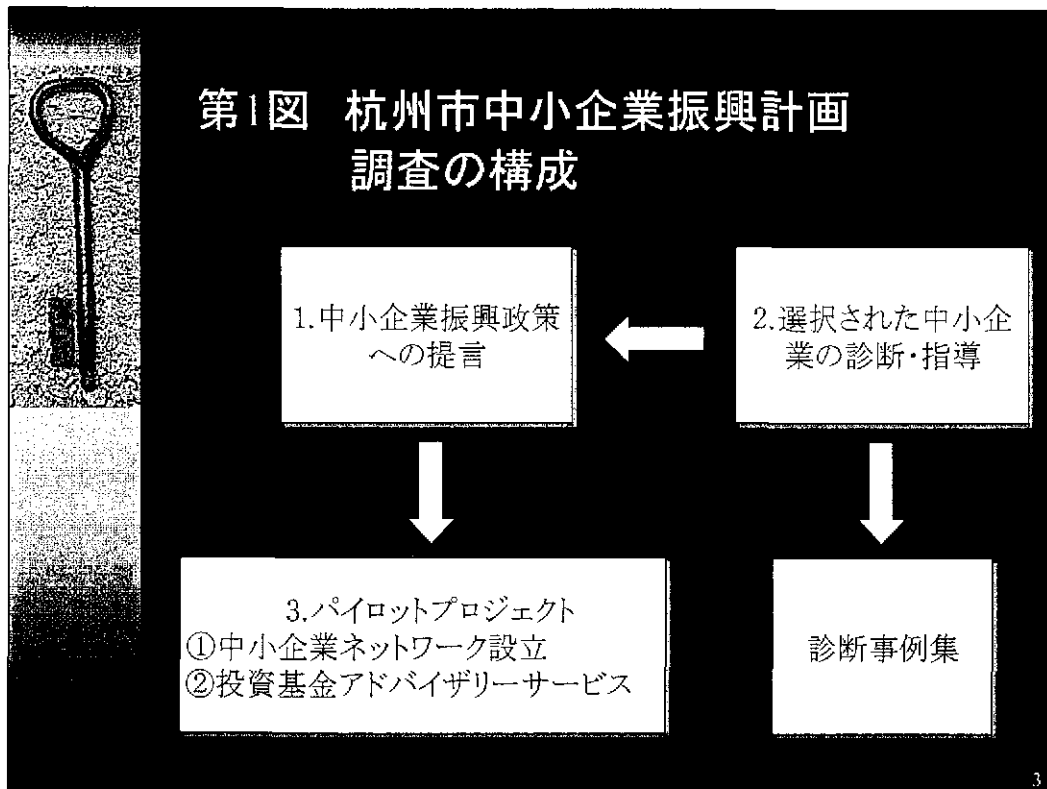
2

杭州市の中小企業振興計画調査は、杭州市関係者との緊密な協力の基に実施された。

即ち、ここで報告する内容は杭州市と調査団の合作であり、調査が成功裡に行なわれるかどうかはこの連携が巧く行くかどうかにかかっていると思う。ここで杭州市側の対応に感謝するものである。

調査の結果を全てお話することは限られた時間では不可能である。杭州市の経験を他の都市に適用する視点、瀋陽市の説明との重複を避け、且つ出来るだけ具体的であることを考えて1.中小企業振興政策の作成方法、2.中小企業金融問題（中小企業の当面する問題の内）、3.工場診断指導を上げた。

中小企業の当面する問題には、瀋陽市の説明にもある様に、多様であるが、規模が小さいことから来る制約条件として人材不足・情報不足・資金不足が大きな問題と考える。この内、人材不足の問題では内部の人材育成と外部専門家の活用がある。外部専門家の一例として、調査の段階で実施した工場診断の結果を紹介する。情報不足の解決の一つの手段として中小企業ネットワークがある。これに関しては明日見学していただく予定になっている。従って、本日のセミナーでは、中小企業金融問題について説明を行うことにした。



中国政府の中小企業振興政策への本格的な取り組みに対して、日本政府は国際協力事業団により、2000年9月から2001年10月に亘り、遼寧省瀋陽市および浙江省杭州市をモデル都市として「中国モデル都市中小企業振興計画本格調査」を実施した。

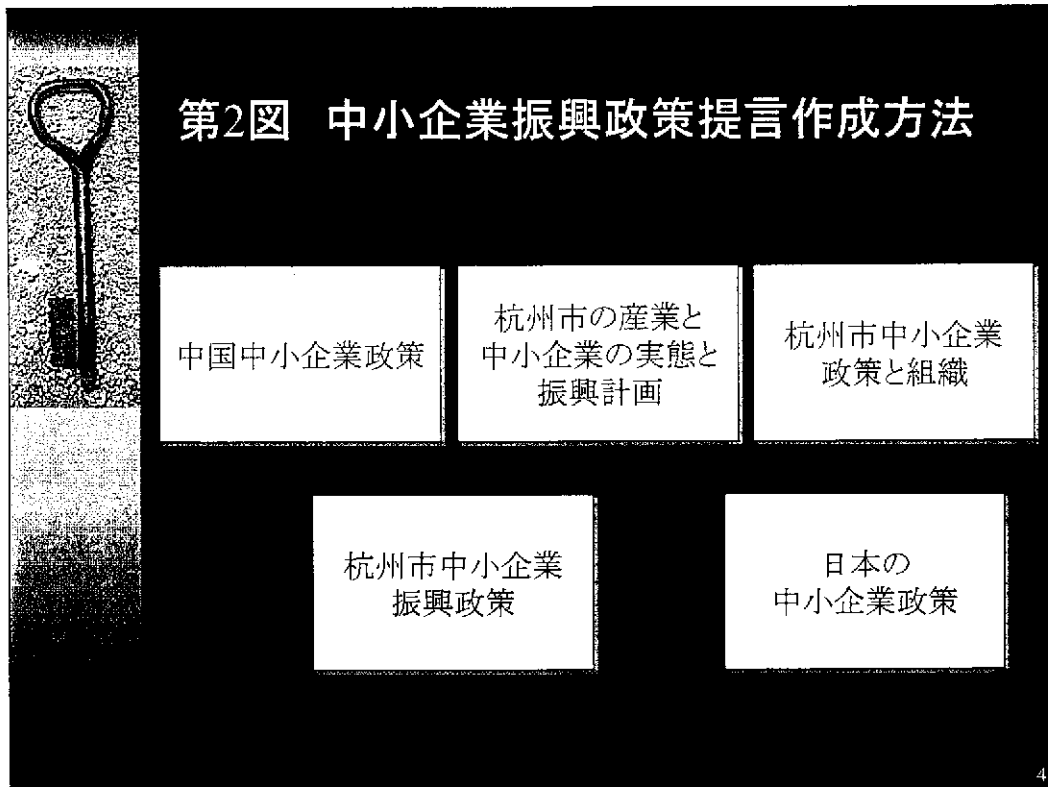
この調査は大別して、第1図に示すように、①中小企業振興政策への提言、②中小企業の診断・指導、③パイロットプロジェクトの実施から構成されている。

ファイルに添付された杭州市報告書の要約には①の中小企業振興政策への提言のみが記載されており、本日のセミナーでは、三上と高田が「他の都市への移転の可能性」を考慮して一部の紹介を行う。

②の工場診断に関しては、杭州市鄭先生からの報告もあるが、高田氏から企業診断の概要を報告する。しかしこれらは極く一部である。

企業診断の全体の結果は、診断事例集として纏めて提出してある。その中には、経営手法、市場開拓、生産管理など幅広い提言がなされている。一部は中小企業ネットでも紹介されている。

情報不足への対応としての中小企業ネットワークについては明日中小企業サービスセンターを見学することになっている。効果と同時に問題点も是非見て頂くようお願いする。



最近の情報によれば、中国政府の中小企業政策は放任から育成へと発展しつつあるという。これは、調査団の指摘する中小企業振興政策への基本的姿勢に関するものであり、これを前提にした中小企業振興政策を提言したものである。

また、中小企業振興に対して、対象となる中小企業の定義の明確化も指摘してきた。近く発表されることが期待される中小企業基本法（仮称）で、その問題が記載されるという。杭州市では、中小企業を所有形態別分類を廃止し、郷鎮企業政策も農業部門から経済委員会部門に移行し、中小企業サービスセンターと郷鎮企業サービスセンターと一体となり強化されたと言う。

中国政府は、中小企業振興をはかるために、各国の中小企業政策を詳細に調査し、中小企業振興に対する多くの対策を打ち出している。そのために対策は良く検討されているが、一方極めて網羅的である、従って各都市では、それぞれの地域の特殊性にあわせて最適の対策を選択する必要がある。

杭州市の経済の特徴や産業政策は添付資料の内杭州に関する要約Ⅱ-3に示したが、豊かな地域で、豊富な資金と投資機会を有している。又、重工業ではなく機械、電気・電子、化学・紡績・食品など製造業とともに、ハイテク産業も育てている。国有企業の民営化も進んでいる。

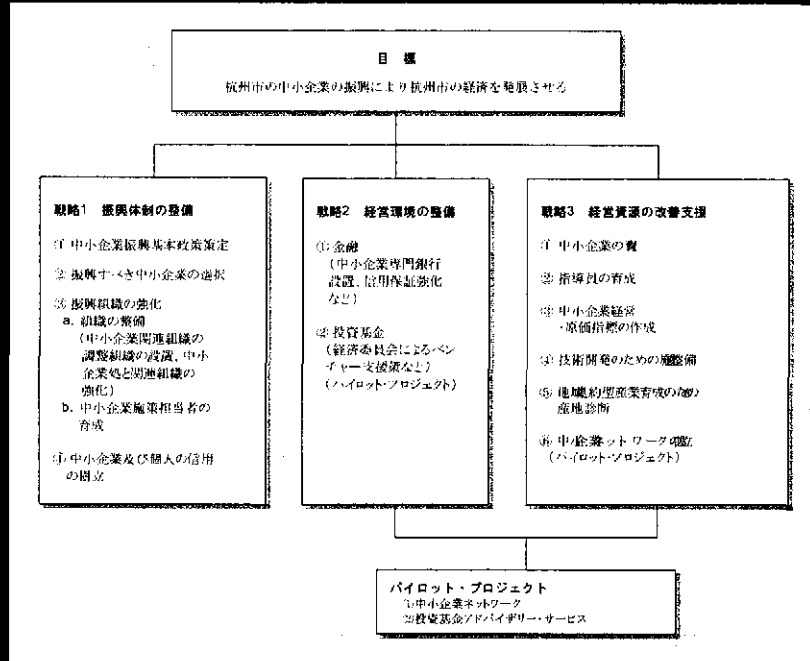
ただ、中国のどこの都市とも同じく、中小企業振興政策は新しい分野であり、調査団は組織の整備を含めて提案を行っている。

杭州市の組織変えで、中小企業の比重が高い杭州市では経済委員会の主要業務に中小企業政策が置かれることが期待されるし、その際に郷鎮企業支援政策の経験も有効に生かされることが期待される。





### 第3図 中小企業振興政策の目標と戦略

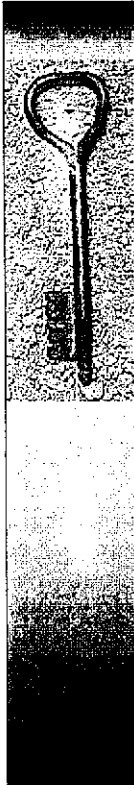


中小企業振興政策は杭州市要約 I に示した。大別して①振興体制の整備、②経営環境の整備、③経営資源の改善支援とした。

①振興体制の整備には、基本政策の策定、振興すべき分野の選択、振興組織の強化、人材の育成などがある。中国政府は企業の管理から企業の育成に転換しつつある。変化に対応する法制度や組織の整備の外に人材の開発が急務である。いかに良い政策や組織ができていても適切な人材がない場合は効果があがらないか逆効果をもたらす。

②経営環境の整備としては杭州の場合は金融と投資基金をあげたが、その他の都市ではそれ以外にも内外の投資家を引きつけるために有利な投資環境（インフラの整備、投資手続きの簡素化、投資後の相談など）を整備することが必要になるかもしれない。金融に関しては、中小企業への融資の困難性を克服するために中小企業専門銀行の必要性を提案した。杭州市では杭州市商業銀行の中に中小企業融資の専門分野を設置したと聞く。杭州市は資金もあり投資機会も多いことから直接金融である投資基金に対する提案を行った。特にLPS方式という中国では新しい方式を提案した。杭州市では積極的にとりあげ法整備や手続きの発表などを行っている。

③経営資源の改善支援は中小企業に所属する経営者、技術者、労働者の教育が必要であるが、中小企業では規模の制約から必要な人材をすべて企業内に持つことは不可能である。従って企業外に経営改善を指導する組織が必要になる。



## 第4図 企業診断・指導(1)

### 1. 簡易診断

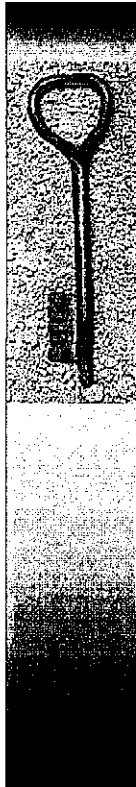
対象会社: 機械・電子16社、食品15社、紡績7社、  
軽工業14社、計52社

調査方法: 診断カルテのよる。

- ①経営基本、②製品開発、③生産・技術、④資材・購買・外注、⑤販売・営業、⑥財務、⑦労務、⑧情報、⑨国際化

6

本格調査においては、第4図(1)に示す様に52社の簡易診断を行った。



## 第4図 企業診断・指導(2)

### 2. 詳細診断

**対象会社:** 機械・電子3社、食品3社、紡績2社、  
軽工業2社

**診断方法:** 第1次現地調査で原則1企業2週間で診断・改善提案  
第2次現地調査で改善提案に対する  
実施状況調査と追加指導

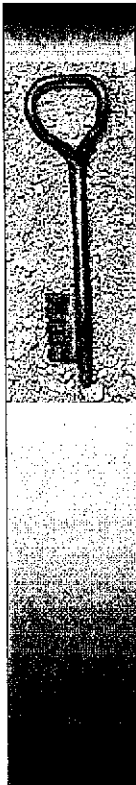
**診断事例集:** 診断内容記載

7

その中から、第4図(2)に示す10社を選び詳細診断をおこなった。

詳細診断は第1期と第2期にわかれ、第1期で診断・改善提案を行い、第2期でその実施状況を確認し、追加提案を行った。

診断結果は、診断事例集に纏めて提案した。その中には生産管理だけでなく、経営管理、市場開拓などが含まれている。詳細は高田より説明を行う。一部は中小企業ネットでも紹介されている。



## 第5図 パイロットプロジェクト(1)

### 1. 中小企業ネットワーク

- ① 設立:  
杭州市の協力を得て、短期間の内に立ち上げることが出来た。
  
- ② 運営:  
杭州市は設立後も内容を拡充充実しつつある。

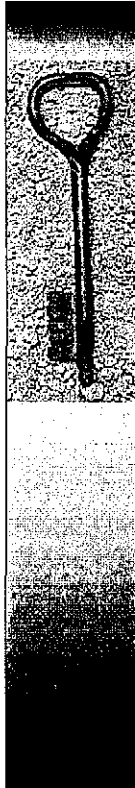
8

(1)の中小企業ネットワークについては、限られた期間と予算の中で、杭州市の積極的な行動で早期に立ち上げることが出来た。限られた期間と予算の中では、内容も限定せざるを得なかった。

例えばB to Bや人材問題などの情報などは、割愛した。これは、予算の関係もあるが、杭州市ではすでにこれらの情報ネットが存在することにもよる。設置された機材ではサーバーの能力不足やスキャナーがないことなどハード面での問題も明らかになった。

現在、杭州市はこのネットを順調に運営し、充実も図られているが、問題はハード不足への対応、人材不足など予算上で苦勞されていると聞く。最初の設備費用だけではなく運営費用も考えて内容を検討することが望ましい。明日の見学で確認していただきたい。

瀋陽市の中小企業ネットではキャッシュフロー経営ソフトも紹介されている。これらもアプローチ出来るので是非中身を見て欲しい。



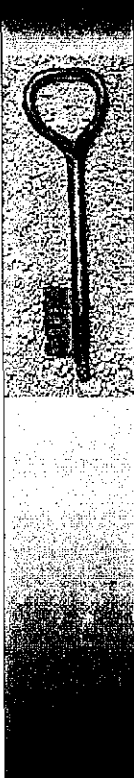
## 第5図 パイロットプロジェクト(2)

### 2. 投資基金アドバイザーサービス

- ① 投資基金設立へのアドバイス
  - i. リスク投資基金会社設立事業計画作成へのアドバイス
  - ii. ベンチャー企業評価プログラム(評価マニュアル作成)
  - iii. インターネットによるWebサイト構築
- ② LPS方式投資基金設立へのアドバイス
  - i. LPS契約の仕組み説明
  - ii. LPS法案、細則案討議

9

(2)投資基金アドバイザーサービスは杭州市の持つ豊富な資金と投資機会の存在を前提にしたものであり、新規技術への投資に限らず、近代化をすすめる中小企業への投資促進を狙ったものである。LPS方式も中国では新しい方式である。



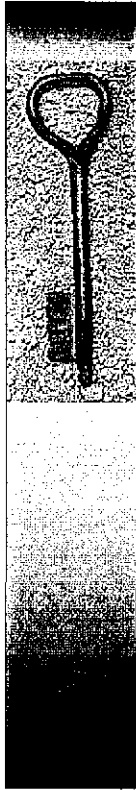
## 第6図 他都市への摘要可能性(1)

### 1. 中小企業振興政策

- ① 政策作成の方法は適用可能
- ② 振興政策は、個別都市の状況で異なる

10

既に各章で説明を行ってきたが、他の都市への移転の可能性として上記を纏めた。



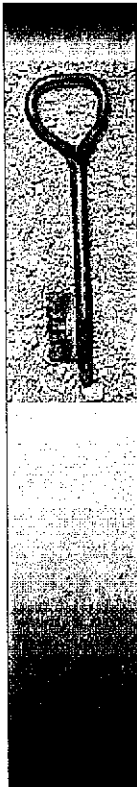
## 第6図 他都市への摘要可能性(2)

### 2. 企業診断・指導

- ① 製造業で中小企業の多い都市では有効
- ② 診断・指導内容は異なるが、製造原価・販売管理費記載の必要性、診断制度の確立など共通項目がある。

11

既に各章で説明を行ってきたが、他の都市への移転の可能性として上記を纏めた。



## 第6図 他都市への摘要可能性(3)

### 3. パイロットプロジェクト

- ① 中小企業ネットワークは基盤のあるところでは有効だが、内容は都市により異なる
- ② 投資基金は、投資機会が多く、資金が豊富な都市では有効  
ベンチャー企業評価マニュアルなど利用可能

12

既に各章で説明を行ってきたが、他の都市への移転の可能性として上記を纏めた。



最後に

杭州市中小企業振興計画調査は杭州市側の絶大なご協力のもとに昨年終了し、杭州市のご指導・ご協力の下に本日皆さんに報告の機会が与えられたことに心から感謝しています。

報告の時間が限られているために十分な報告は出来ませんでした。

添付要約の中に表 I-9 振興対策のまとめを添付しています。その詳細は要約の中に記載されていますので、是非、ご一読ください。

引き続き、高田から報告を行います。ご静聴をお願いします。又明日の中小企業ネットワーク及び工場見学で報告の具体的成果をご覧頂ければ幸いです。

謝謝

表： 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、中小企業技術革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 <sup>(注1)</sup> ③中小企業サービスセンターによる直接金融支援強化 <sup>(注2)</sup> (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 <sup>(注3)</sup> 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业で、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会社の担当者、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。
	技術開発の為に施設の整備	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。

# 中小企業金融問題について

(中小企業の当面する問題のうち)

2002年7月3日

JICA杭州市調査団

## 第1図 中小企業の抱える問題点

### 中小企業の抱える問題点

1. 人材不足
2. 情報不足
3. 資金不足

#### (中小企業側の不満)

- 担保不足で借りられない
- 手続きが煩瑣で時間がかかる
- 必要とする額を貸してくれない
- 中小企業融資に消極的である

### 中小企業金融問題について

#### 第1図 中小企業の抱える問題点

中国に限らず、どこの国でも中小企業は、規模の制約から、必要な人材すべてを企業にかかえることは、困難であり、市場を含めて必要な情報を確保することも無理である。人材は企業の人材育成とともに外部の診断員を活用することも一案である。この点は別途診断事例として説明する。情報の入手に関しては明日見学する中小企業ネットワークの利用も有効である。

中小企業の抱える問題のもう一つは資金不足である。杭州市地域は、①経済発展の速度が速く今後も発展しつづけると考えられる事、②商業部門が発展していて銀行の業務拡大の可能性が大きい事、③中小企業が多く、大きな資金需要が見込めること、等から多くの銀行が進出してきている。

しかし、中小企業という概念が比較的新しい事、中小企業向け貸付を専門的に扱う政府系金融機関がないこと、中小企業向け産業金融—即ち設備資金など回収に長期を要する資金の貸し付け制度—が十分に整備されてない事、等のため中小企業は資金の確保が困難な状況にある。

今回、調査でも中小企業サイドからは、①担保不足で借りられない、②手続きが煩瑣で、時間が掛かる、③必要とする額を貸してくれない、④中小企業融資に消極的等の不満の声が多い。中小企業金融に関する提言は、調査団が第1次・第2次調査において、①人民銀行杭州中心支店の他商業銀行の総てに対する訪問調査、②診断対象の52企業に対するアンケートと訪問調査、③杭州市街区にある担保会社8社のヒヤリング結果を分析し、取り纏めたものである。

## 第2図 国家独資銀行の指摘した 中小企業融資の問題点等

### 問題点

- 自己資金が少なく、発展が制限されていること
- 技術、能力、品質のいずれにおいても実力がないこと
- リスク負担能力が弱いこと
- 財務対策が講じられていないこと(書類の未整備・不備・数字の不正確さ)
- 貸付は審査が面倒で時間がかかる他、事前・事後の指導、雑多な内部手続、債権管理等やるべきことが多くかつ面倒であること

### 政府・人民銀行への要望事項

- 信用担保機構の整備

### 第2図 国家独資銀行の指摘した中小企業融資の問題点等

一方、国家独資銀行は、中小企業の自己資金力の少なさや発展性のなさ、技術・能力・品質についての実力が劣ること、担保余力やリスク負担能力が弱い等、多くの問題点を指摘している。これらは中小企業ゆえの共通的な弱点である。中小企業貸出は、金額が相対的に小さいが、銀行の手続きは大口貸し出しと同じ手順を踏む必要があり、銀行側にとって面倒な面があるのは事実である。

ただ、問題点として指摘されている事項のうち、財務対策が講じられていないこと（書類の未整備・不備・不正確）に関連して、株式制商業銀行でも、中小企業は管理システムが整備されてなく財務諸表が信用出来ないとか、実際の経営実態が把握しにくいなど、同様な問題が多く指摘されている。

この点は貸付に際して最も大きな障害になる事柄であり、中小企業側でも「中小企業及び個人の信用の樹立、人材育成、経営指標・原価指標の作成」等の提言事項も参考にして、企業及び経営者の資質を高めるとともに財務の透明性を高める事が肝要である。

## 第3図 信用担保について(1)

—銀行が指摘する問題点・要望—

### 問題点

- 設立後日が浅くまだ十分に成熟していない
- 資本金が少なく代位弁済能力が疑わしい、よって一定金額以上は利用しない
- スタッフ数から見て十分に審査しているとは考えられない
- 担保会社の職員には銀行業務を理解していない者が多い

### 要望

- 安心して利用できるよう、例えば政府責任を明確化するなどの方策を考えて欲しい

### 第3図 信用担保について(1) 銀行が指摘する問題点・要望

調査時点で、杭州市街区には8社の信用担保会社が営業中であったが、いずれも開業後日が浅く、かつ規模が小さい他、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。

銀行が指摘する問題点及び要望は次のとおりである。

問題点としては

- ・ 設立後日が浅くまだ十分に成熟していない。
- ・ 資本金が少なく代位弁済能力が疑わしい。よって、一定額以上は利用しない。
- ・ スタッフ数からみて十分に審査しているとは考えられない。
- ・ 担保会社の職員には銀行業務を理解していないものが多い。

また要望としては

- ・ 安心して利用できるよう、例えば政府責任を明確化するなどの方法を考えて欲しい。

との要望があった。

## 第4図 信用担保について(2)

### －担保会社の指摘する問題点・要望－

#### 問題点

- 現在、担保会社には代位弁済能力はない
- 被担保金額が小さすぎて企業・銀行の要望に応えられない
- 保証カバー率を引き下げ、一部リスクを銀行に負ってもらうことを考えている
- 担保会社への政府による援助・優遇策がない

#### 要望

- リスク分散のため、国・省・市レベルで再担保会社を作って欲しい
- 経済委員会の主催により担保業務担当者への研修(考え方や仕事のやり方など)を実施して欲しい
- 中小企業の実態・実情を知らせるネットワーク構築の指導をして欲しい

### 第4図 信用担保について(2) 担保会社の指摘する問題点・要望

また担保会社自身、体質が脆弱であり

- ・ 現在担保会社には代位弁済能力がない
- ・ 被担保金額が小さすぎて企業・銀行の要望に応えられていない
- ・ 保証カバー率を引き下げ、一部リスクを銀行に負ってもらうことを考えている。
- ・ 担保会社への政府による、援助・優遇政策がない。

などの問題があるとして、強化の為に

- ・ リスク分散のため国・省・市レベルで再担保会社を作って欲しい。
- ・ 経済委員会主催で担保業務担当者への研修(考え方や仕事のやり方など)を実施して欲しい
- ・ 中小企業の実態・実情を知らせるネットワーク構築の指導をして欲しい。

等の支援を強く求めている。



## 第5図 金融上の課題

- 中小企業向け貸付の核となるべき専門金融機関がないこと
- 中小企業は設備資金融資をほとんど受けていないこと
- 中小企業振興のための金融機関による優遇融資プログラム(低金利・長期返済)が現状存在しないこと
- 金融機関の中小企業向け与信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
- 中小企業の意味・範囲が明確でないこと

### 第5図 金融上の課題

杭州市における中小企業金融の現状を分析した結果、中小企業振興を金融面から支援するに際しての問題点として、次の諸点を取り纏めた。

① 中小企業金融は貸付規模が小さい反面、極めて手間暇・コストのかかる貸付業務であり、大企業向け貸付と平行して行われた場合、中小企業金融は片隅に追いやられ、消極的に取り扱われる可能性が強い。また、これから中小企業振興を金融面から支援し始めるのであれば、各種金融機関の先頭にたって金融支援を推し進めて行く核となる銀行が必要である。

② 製造業を営む企業が必要とする運転資金の融資は、各商業銀行が実施しているが、設備資金融資は、杭州市においては一部の超優良企業である大企業がその恩恵を受けている程度で、中小企業は融資を受けられていない。

③ 特定企業向けに科学技術開発資金、技術改造資金、種子資金などの財政支援措置があり、中小企業もこれを利用できる事になっているが、諸条件が厳しく、多くの中小企業はこれを利用できないでいる。

④ 政府・人民銀行は中小企業向け金融支援を積極的に行うよう、各金融機関に要請しているが、金融機関側は中小企業の信用力不足・担保不足・モラル不足などの理由から、積極的に協力できないでいる。利益の追求と安全性の確保という企業目的に従い業務を行っている商業銀行には、その負担しうるリスクには自ずから限界がある。ここに政府主導の信用担保組織の整備が必要である。

⑤ 中小企業の範囲・定義については、国で統一的な定義が定められてないため、当然のことながら金融機関の考え方・扱い方に統一性がない。金融機関により、①固定資産500万元以下で、かつ資本金5億元以下の企業、②固定資産500万元以下の企業、③資本金500万元以下・従業員100人以下・売上高500万以下のものを小企業とし、それ以外は中小企業と言う、④何となく中小企業と言っている、など銀行により中小企業の定義・範囲が異なっている。

## 第6図 中小企業金融対策に対する提言

- 政府系中小企業金融専門銀行の整備
- 優遇貸付条件の容認
- 信用担保組織の整備

### 第6図 中小企業金融対策に対する提言

前述した杭州市金融の現状と課題を分析・考慮の上、杭州市の中小企業振興を金融面から支えるため、①政府系中小企業専門銀行の整備、②優遇貸付条件の容認、③信用担保組織の整備の三つの提言をした。

## 第7図 政府系中小企業金融専門銀行の整備

- 資本金を増額する。この場合市の出資が全体の過半数となるようにすること
- 支店網を杭州市全域に広げること
- 損失がでた場合は、市が補填すること
- 新たに設備投資資金の融資を行うこと
- 設備投資計画の審査要員を十分に養成すること

### 第7図 政府系中小企業金融専門銀行の整備

政府系中小企業専門銀行の整備については、杭州市商業銀行が

- ・ 市政府が50%の出資をしている
- ・ 市内に最大の支店網を有している
- ・ 短期資金の融資を通じ、中小企業向け融資の問題点を知っている
- ・ 預金業務を行っており、貸付後の管理がしやすい

等の理由から、杭州市商業銀行を発展的に改組し、中小企業専門の銀行に特化させること。

改組に当たっては

- ・ 資本金を増額する。この場合、市の出資が全体の過半数となるようにすること
- ・ 支店網を杭州市全域に広げること
- ・ 損失が出た場合は、市が補填すること。
- ・ 新たに設備投資資金の融資を行うこと。
- ・ 設備投資計画の審査要員を十分に養成すること。

などが必要である。

## 第8図 優遇した貸付条件の容認

### 基準貸付条件

- 貸付比率: 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  
(固定金利)
- 期間: 5年以上(据置期間を含む)

### 第8図 優遇した貸付条件の容認

中小企業の振興を図るためには、中小企業に設備投資意欲を持たせる、或いは設備投資を奨励する金融条件、すなわち借りやすい・返しやすい条件の設定が不可欠であり、政府は改組した銀行を通じて中小企業向け産業金融を実施し、優遇した貸付条件(低金利・長期返済)の適用を認める。そしてこの貸付条件を基準貸付条件とする

### 基準貸付条件

- ・ 貸付比率 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(固定金利)
- ・ 期間 5年以上(据置期間を含む)

なを、政策的に更に優遇する必要がある場合には、貸し付け対象者の要件を絞り、基準貸付条件より更に優遇した金利や貸付期間等を設定する事も必要である。

## 第9図 貸付対象者

- 杭州市に一定期間事業所を有し、継続して同一事業を営んでいるもの
- きちんと納税しているもの
- 会社の財産権のはっきりしているもの
- 杭州市の産業振興政策の方向に合うもの
- 負債比率が一定以下のもの
- メインバンクとの与信取引が一定期間以上あり、取引上問題のなかったもの

### 第9図 貸付け対象者

基準貸付け条件での貸付け対象者の資格としては、次のような条件を満たす中小企業者とすることが考えられる。

- ・ 杭州市に一定期間事業所を有し、継続して同一事業を営んでいるもの
- ・ きちんと納税しているもの
- ・ 会社の財産権のはっきりしているもの
- ・ 杭州市の産業振興政策の方向に合うもの
- ・ 負債比率が一定以下であるもの
- ・ メインバンクとの与信取引が一定期間以上あり、取引上問題のなかったもの

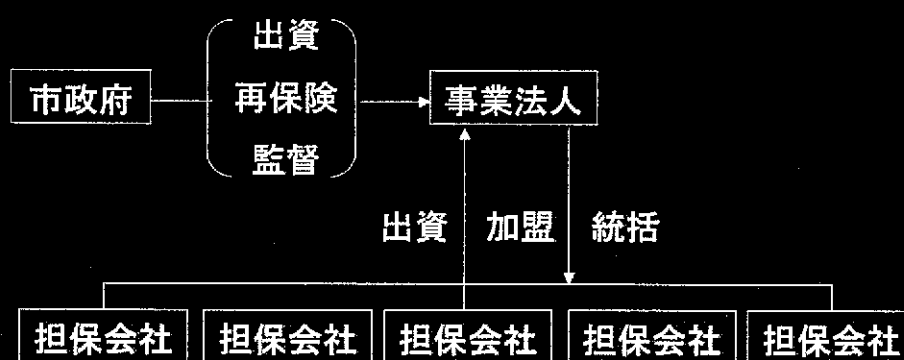
貸付方法については直接貸し付けのほか、支店網のない所や、小額の融資については代理店による貸し出しや、設備リース方式も考えられる。

債権保全には当該資金で導入される設備等へ抵当権を設定するとともに、実質経営者の連帯保証を取り、万全を期する必要がある。

## 第10図 信用担保組織の整備(1)

—再担保の受け皿として「事業法人」を設立—

### 再保険の受け皿として事業法人



(注) 上記事業法人は現存の「中小企業サービスセンター」の活用でも可能

第10図 信用担保組織の整備（再保険の受け皿として「事業法人」を設立）

### 事業法人の設立・整備

銀行が保証を利用しない理由は、信用担保会社の代位弁済能力を懸念しているためであり、懸念を払拭するためには市政府によるバックアップが欠かせない。

既存の信用担保会社を統合し、より内容の充実した組織とする事も考えられるが、出資関係・対象業務もバラバラで、しかも各分野で保証実績のある各社を統合するには相当無理があると思われる。

そこで市政府の主導で再保険の受け皿として「事業法人」を設立し、これに担保会社が出資参加することにより、各社のリスクを分散・軽減させる。

## 第10図 信用担保組織の整備(2)

### 再保険運用のルール

- 担保会社は事業法人に一定の出資を行う
- 事業法人は出資を受けた額の一定倍率の額を限度として、担保会社の保証を包括的に保険に引き受ける
- 担保会社は、担保債務のリスクの差によって再保険に付する案件を選択してはならない
- 一企業に対する保険引き受け限度や填補率・保険料率等の保険条件は、予め事業会社が定めておくこと
- 保険契約の申込・契約の成立・保険金の請求・支払・回収金の取扱等の事務手続き

再保険制度の運用には、関係者間で次の点についてのルールづくりが必要である。

- ・担保会社は事業法人に一定の出資を行う  
事業法人は出資を受けた額の一定倍率を限度として、担保会社の保証を包括的に保険に引き受ける
- ・担保会社は担保債務のリスクの差によって再保険に付する案件を選択してはならない
- ・一企業に対する保険引き受け限度や填補率・保険料率等の保険条件は、予め事業会社が定めておくこと
- ・保険契約の申込・契約の成立・保険金の請求・支払・回収金の取扱等の事務手続き

その他、再保険制度の創設に伴い、担保会社の保証について次の改善をする事が望ましい。

- ・金融機関にも一部リスクを負わせるように現在100%の保証率を見直すこと
- ・担保会社の企業評価マニュアルを作成すること・共同で審査担当者の育成を行うこと

# 工場診断指導

2002年7月3日  
JICA杭州市調査団



## 第1図 診断対象分野

- 機械
- 電子産業
- 食品加工産業
- 紡績産業

### 診断企業

- 簡易診断 52企業
- モデル企業診断 10企業

### 診断指導について

#### 第1図 診断対象分野

杭州市中小企業振興計画調査の大きな柱として、中小企業の診断指導が行われた。

企業の診断指導は、杭州市の重要産業である機械・電子産業、食品加工産業、紡績産業、軽工業の4分野について行われた。

2000年10月の第1次現地調査において、上記4業種から52社を選び、アンケート調査と簡易診断を行った。その後、52社から10社をモデル企業として選定し実質的な診断を行い、具体的な改善計画を提出した。そして、2001年2月の第2次現地調査において、提案した指導内容がどのように実施されたかを検証した。

なお、企業診断に当たっては、カウンターパートである杭州市経済委員会中小企業処スタッフと杭州市の機械・電子産業、食品加工産業、紡績産業、軽工業の各公司の方々に加えて、浙江大学管理学院の先生方と大学院生、浙江省生産力促進センターの専門家の協力を得た。

## 第2図 簡易診断カルテ(1)

### (1) 企業概要

- 企業名、所在地、経営者、資本金、企業の特徴、強み・弱み
- 総資本額、従業員数、売上高、1人当たり売上高
- 受注形態、生産形態、加工技術、生産設備、環境問題、販売経路、コンピュータ、海外取引
- 収益性、安全性、成長性

### 第2図 簡易診断カルテ(1)

簡易診断結果は、診断カルテとして企業概要と現状および問題点を取りまとめた。

「I. 企業概要」は、一般情報に加えて、財務諸表を提出した企業については、過去3年間の実績値をもとに企業の収益性、安全性、成長性について経営分析を行い、コメントを付け加えた。

## 第2図 簡易診断カルテ(2)

### (2) 現状と問題点および経営改善・経営革新提言事項

経営基本、製品開発、生産・技術、  
資材・購買・外注、販売・営業、  
財務、労務、情報、国際化

「Ⅱ. 現状と問題点および経営改善・経営革新提言事項」は、調査団が予め用意した診断チェックリストを基に使用し経営基本以下の9部門に分け更に細部の項目をもとに診断を行い、顕著な課題についてカルテに記載した。「現状と問題点」には、良好な事項も記載した。

## 第3図 診断事例集

- 経営基本
- 製品開発
- 生産・技術
- 販売・営業
- 国際化戦略

### 第3図 診断事例集

個別のモデル企業に対して行った具体的な診断と指導内容を「診断事例集」として本文と分け、別冊として提出した。

「診断事例集」では、個別企業ごとの診断指導を①経営基本、②製品開発、③生産・技術、④販売・営業、⑤国際化の項目別に整理した。これは、個別企業に対する診断指導例を一般化して、その他企業の参考に寄与するためである。

具体的には10企業に対する診断をもとに図4から図6までの20の指導事例として項目別に取り纏めた。

## 第4図(事例1~4)

### I. 経営基本

- a. 経営トップ・人材資源
  - 1. 経営者及び中堅幹部の意識改革(1)
  - 2. 経営者及び中堅幹部の意識改革(2)

### II. 製品開発

- a. 新製品開発
- b. 製品評価
  - 3. 大豆蛋白利用製品の開発
  - 4. ボールペンの製品開発・改良の一方法

## 第5図(事例5～16)

### III. 生産・技術

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| a. 経営体質の改善   | 5. 日常業務の管理               |
|              | 6. 職場診断の進め方              |
|              | 7. 業務流れ図の書き方             |
| b. 設備・工程管理   | 8. 工程上の品質管理対策            |
| c. 工程・作業管理   | 9. 目で見える管理               |
| d. 作業管理      | 10. 標準作業量の設定             |
| e. 検査及び品質管理  | 11. 検査作業の改良              |
|              | 12. ガラス瓶の不良率の改善          |
| f. 食品衛生・品質管理 | 13. 工場管理面の再徹底 -衛生と品質管理対策 |
| g. 原価管理      | 14. 製品1個当たり原価の算出         |
| h. 職場環境      | 15. 従業員の意識改革 -5S活動推進     |
| i. ロジスティックス  | 16. 在庫品の整理・整頓と在庫管理の方法    |

## 第6図(事例17~20)

### IV. 販売・営業

- |            |                      |
|------------|----------------------|
| a. 販売方針    | 17. マーケティング(4p)戦略策定例 |
|            | 18. マーケティング戦略策定例     |
| b. 製品・サービス | 19. 物美多銷 - 良い品を多く売ろう |

### V. 国際化

- |                |               |
|----------------|---------------|
| a. 国際化戦略(合併事業) | 20. 今後の販売拡大対策 |
|----------------|---------------|

## 第7図 診断・指導項目

- テーマ名
- 現状
- 課題点
- 指導内容
- 実施状況
- 実施効果
- 今後の課題

### 第7図 診断指導項目

「現状および課題点」： なぜこのような指導をしたか、その背景を記載している。

「指導内容」： 「現状および課題点」を解決するために指導した内容である。詳細は添付の資料・写真に記載。

「実施状況および実施効果」： 診断指導後の経過時間が短くて、目的とする効果を確実に見届けが出来ていないが、期待効果を含めて記入している。

「今後の課題」： 「指導内容」は一つの対策案である。継続して実行し、更に改善していくことが必要。そのポイントを記載している。



## 第8図 5S活動

	定義	効果例	目的
整理 Seiri	必要なものと不必要なものを区分し、不必要なものを処分する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・手持ち在庫量を減らす</li> <li>・場所を広く有効に使う</li> <li>・物の紛失をなくす</li> <li>・油・空気などの漏れをなくす</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コスト低減</li> </ul>
整頓 Seiton	必要なときにすぐに使える配置を決める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・探すムダをなくす</li> <li>・不安全状態をなくす</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 能率向上</li> </ul>
清掃 Seisou	ごみ、汚れ、異物などをなくし、きれいにする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備性能を維持・向上させる</li> <li>・設備の要点箇所を清掃し、点検できる</li> <li>・職場環境をよくする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質向上</li> <li>● 故障低減</li> </ul>
清潔 Seiketsu	衛生面・環境面などを含め、きれいに保つ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・災害発生要因をなくす</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全・公害の保証</li> </ul>
習慣 Shukan (躰) Shitsuke	決めたことがいつも守れる習慣をつける	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不注意が減る</li> <li>・決めたことを守る</li> <li>・よい人間関係ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 意欲向上</li> </ul>

### 第8図 5S活動

「5S活動」とは企業管理を行うための基本である。「5S」とは日本語の「5つの言葉」の頭文字の「S」とったものである。

## 診断指導事例①

### 事例番号No. 15

テーマ名	全従業員の意識改革「5 S活動の推進」
現状：	<p>本企業は国有から株式会社制度への移行を計画実施中（'01年4月末）。'00年11月から希望退職者を募り企業合理化を図っている。然し、工場内は統制がとれず工場内外の環境・雰囲気は非常に陰湿で、生産現場としての活力が全く感じられない。</p> <p>新会社発足に当たり、全従業員に体制変更を実感させるには環境改善による意識改革の必要性を強く感じた。</p>
課題点：	<p>①過剰人員が多く、従業員に労働意欲が感じられない。</p> <p>②工場規律が不在か、統制が取れず生産現場の環境・雰囲気が陰湿で活気がない。</p> <p>③工場内外に人、物などのムダが非常に多い。</p>
指導内容：	<p>①企業体制変革に伴う企業存続の「鍵」は全従業員の意識改革が絶対条件である。</p> <p>②全従業員の意識は「会社依存型」から「自分の生活は自分の手で守る」に改革する。</p> <p>③意識改革は工場環境の改革から始める。工場を「仕事のやり易い職場（広く、明るく）」に改善する。「モデル工程：組み立て」を設定し「5 S活動」を徹底的に推進する。</p> <p>④「モデル工程」にて実施し、その成果をみて他工程へ水平展開する。</p>
実施状況：	<p>①希望退職者を募り、450名から180名体制に合理化を実行した。</p> <p>工場雰囲気は大きく変わり、引き締まった状態が感じとれた。</p> <p>②「モデル工程：組み立て」を設定し「5 S活動」の徹底実施を奨めた。以後「モデル工程」を先頭に整理・整頓、照明の改善が実施されており。大きな改善が認められた。</p>
実施効果：	<p>①工場内外の整理・整頓を実施し、治工具の集中管理・不要部品売却で40,000円を回収。</p> <p>②「モデル工程」は整理・整頓後区画線を引き、作業場が広く活用でき、照明器具も二灯式に増強され照度が大きく改善された。各工程でアイドル作業が目立たなくなった。</p>
今後の課題：	<p>従業員の意識改革は合理化と共に、環境改善から取り組んだが成果を挙げている。この活動は工場管理の基本であり、長く維持するには組織的に推進することが必要である。</p>

## 診断指導事例②

事例番号 No.16

テーマ名	在庫品の整理・整頓と在庫管理の方法
<p><b>現 状：</b>当工場の主要在庫品は、完成品、部品、回収材及び原材料に分けられる。受注生産であるため完成品の在庫量は問題はないが、製品種類（約 100 種類）が多いために部品（1 製品は 7 ～ 9 個の部品から成る）と原材料の在庫が多く、しかも麻袋に入れて雑然と積み重ねているため使用時の出し入れに非常に時間がかかっている。更に現状の棚卸しは年に 1 度しか実施されておらず、常時の在庫量が把握されていない。</p>	
<p><b>課題点：</b>現状は原材料が 20 日分の在庫量、部品が約 5 ヶ月分の在庫量である。 特に、部品在庫量は 2 階から 4 階までの各階に所狭しと山積みされており、多くの物は使われずに下積みされているものと思われる。これらを整理整頓し、部品名称・番号を付けて棚に収納し、将来は毎日の出し入れをパソコンで管理する事である。</p>	
<p><b>指導内容：</b>まず、現状の部品の在庫量を把握する事からやってみて、不要品と使える部品に分類し、不要品は直ちに回収材料として再利用する。最適在庫量の目標値を決めたうえでそれをベースに収納棚の設計・発注を行い、部品名・番号を付けて収納する事。また、年度末(12月)に棚卸しを実施してみる事。</p>	
<p><b>実施状況：</b>当企業は積極的にこの問題に取り組み、診断チームと協議し決定した以上の実施日程と改善内容を実施した。その内容はつぎの通りである。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) プラスチック製（60cm X 42cm X 37cm）部品収納箱を 1000 個購入し、この箱に部品種類別に入れ収納。部品数量は精密に重量を測り代替。</li> <li>2) 上記プラスチック箱を 12 個収納出来る棚を 80 棚製作し 4 階に設置。</li> <li>3) 各収納箱には出入れカードを付備し、部品の出し入れのたびに記録する。</li> <li>4) 各部品には部品番号をとり、毎日の出し入れはパソコンに入力し管理している。</li> <li>5) 在庫管理に専任従業員 3 名を、更にパソコン管理に新しい従業員 1 名を雇用した。</li> </ol> <p>以上の改善作業に要した総費用は約 6 万円である。（棚製造費、箱購入費、人件費、光熱費などを含む）</p>	
<p><b>実施効果：</b>上記の実施によって得た効果は次のとおりである。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 不良部品、陳腐部品、半端部品を整理する事によって、31 種の製品の在庫部品に絞る事が出来た。</li> <li>2) 毎日、部品の出し入れをパソコンで管理する事により、部品在庫量が日毎に把握出来るようになった。</li> <li>3) 約 12 トンあった在庫量のうち、約 9.5 トンの不良部品、陳腐部品、半端部品を整理し、これは約 12 万 7600 元の資金に相当する。 半端部品補って、200 万本の完成品を作成販売し、20 万円の資金回収が出来た。</li> </ol>	
<p><b>今後の課題：</b>上記は未だ整理・整頓の段階であり、本当の意味での在庫管理はこれからである。今後の課題は、原材料在庫量の削減と部品の最適最小在庫量の把握である。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 原材料の在庫量削減についての留意点は、原料の納期と顧客への製品納期との関連を過去の実績などから十分に検討して削減して行く必要がある。</li> <li>2) 最小在庫量を定めるには、各製品毎の構成部品表を作成し、設計変更などを加えて部品の共通化を図り部品種類を削減する事、定量発注方式、定期発注方式などの手法を部品製造指令に応用する。</li> </ol>	

「瀋陽市中小企業振興計画調査項目の  
完成状況に関する報告」

瀋陽市経済貿易委員会 副主任

馬 廣文

# 沈陽市中小企業振興企画調査項目の

## 完成状況に関する報告書

沈陽市経済貿易委員会副主任 馬広文

(2002年6月20日)

沈陽は、国家の「第一次5ヵ年計画」、「第二次5ヵ年計画」期間に重点的に建設された古い工業基地であり、数十年にわたった建設と発展を経て、基本的に、業種そろった航空、軍事工業、建築材料、冶金、軽工業、紡績、石炭、服装などのような機械、自動車製造、電子情報、医薬化学工業、環境保全を大黒柱産業とする工業体系を形成しました。全国における164種類の産業での部門中には、沈陽市に149種類があり、90.6%を占めて、全国における44種類の工業業種中に、沈陽には39種類あり、88.6%を占めております。特に設備製造業は、大規模を備えて、技術力が強く、ずっと「国民経済機械設備部」とはめられており、全国の経済建設のために大きな貢献をささげました。

改革開放の絶えず深化にともない、特に中国共産党の十五期四中総会、五中総会以来、全国各地において中小企業の経済自由活性化を重要な活動として地方経済の発展に取り込まれており、沈陽も例外ではありません。とりわけここ数年来、沈陽市は、さらに政策、資金、環境の面で中小企業への扶助に大いに力を入れて、改革でも、発展でも中小企業に長足の進歩を取らせました。

2000年4月に、沈陽市は、国家経済貿易委員会より「中口中小企業振興企画調査」項目の試行都市の一つに確定されたのは、幸いであります。これは、沈陽市における中小企業の発展にとって一回得がたいチャンスであります。同年5月、日本国際協力事業グループは、関係専門家を派遣し、わが市の関連部門が大いに協力したもとので、本格的に「沈陽市中小企業振興企画調査項目」をスタートさせました。この項目の実施目的は、主にわが市における中小企業の発展現状を調べることによって、中小企業発展を阻んだ主な問題点及びそれとつながっている原因を正確に調べて、改善対策と提案を提出するためであります。その同時に模範企業に対する診断、指導、試験項目の実施、及び中小企業の管理者、経営者とサービス機構に先進的な管理理念、管理方法と管理手段を教え授けることによって、中小企業の速やかな発展を促進しました。

双方の共同的努力を経て、2001年11月に「沈陽市中小企業振興企画調査項目」は、円滑に完成されました。この項目の実施は、沈陽市における中小企業の発展を力強く

推し進めて、沈陽の工業経済振興のために大きな貢献をささげました。その同時にこの項目の一年半にわたった実施期間に、われわれは、日本側の専門家と一緒に仕事し、問題点を検討し、項目の円滑な完成を確保する上、相互間に了解を深め、厚い友情を結び付けました。次は、沈陽市中小企業振興企画調査項目の実施状況についてご報告させていただきます。

## 一、項目実施前の沈陽市における中小企業の基本状況について

### (一) 沈陽市における中小企業の地位と役割

近年来、沈陽の工業経済は、持続的な、安定な成長を保持しており、その中に一つの重要な面では、中小企業がすごい勢いで発展を遂げました。全般的に見れば、沈陽市における中小企業は、一定な規模を有し、全市の工業経済の中においてとても重要な地位を占めており、特に経済の安定、市場の活況、技術による創新に取り組み、就業の吸収包容、経済構造の改善、都市と郷鎮経済活力の強化と社会サービスの提供などの面で、中小企業は、大いに推し進める役割を果たしました。

1. 中小企業は、わが市の経済発展の確固なる基盤であります。1999年までに、振興企画調査項目を実施する前に、沈陽市における規模以上（規模以上とは、全部の国有資産と年間売上高が500万元及びその以上になった国有企業ではない工業企業を指す）の中小型工業企業は、1066社、全市における規模以上の工業企業（下は、同じである）の92.7%占めて、工業増加値を72.7億元完成し、全市の43.6%を占めていました。
2. 中小企業は、わが市財政の重要な収入源であります。1999年、わが市における中小企業は、利潤上納と租税納付を13.2億元実現し、全市における工業企業の28.6%を占めて、全市財政収入の約20%を占めました。その中に、県、区財政の収入源は、主に中小企業が上納利潤と納付租税からきたものであります。
3. 中小企業は、わが市の社会安定の技術的な保証であります。工業構造の調整と企業の改革に大いに力を入れたこと、国有企業と集団企業の人員削減による効果増加、一時解雇者に対する再配置、農村余剰労働力の移転、新規就業者の持続的な増加などに伴い、就業のストレスを絶えず大きくしました。ただし、中小企業は、労働力集約型産業であり、大量の就業チャンスをつくることができ、いま、口増しに大きくされた就業ストレスを緩和する重要なルートになっています。1999年、中小企業の就業人数が85.4万人、全市工業の72.3%を占めました。
4. 中小企業は、大型企業の発展の必要な補足であります。専門化分業と協力は、現代社会化した大規模生産の主な構造形式であり、社会分業が縦向きに深く発展していくこととともに、業種別分業が細分化し、数多くの中小企業がメカニズムの柔軟性、市場への対応早さ、低コストによる抜けなので、現代市場経済の制度のもとで、大きな発展空間があります。大型企業の製品、特に高付加価値ある機械電子製品に所要な大

量の部品は、一般的に数多くの中小企業に加工生産が行われています。例えば、わが市における金杯自動車、工作機械、機械電子設備、東部ソフトなど大型基幹企業には、皆かれらにセット製品を加工する中小型協力会社があります。中小企業がなければ、その高級で、精密で、先端的な製品を生産する大型企業は、「大にして全」を行うのが必至になり、その結果、大型企業がスケールメリットを形成できないだけでなく、かえって「大にして全」により手足が縛り付けられるようにその経済効果のアップを制約します。

## (二) 沈陽市における中小企業の発展中に存在した主な問題点について

わが市における中小企業の発展中に存在した問題点は、主に次のようになります。

1. 経済効果レベルが低いこと。1999年、わが市における規模以上になった中小型工業企業は、利益の実現が2.8億元、全市の17.1%を占めて、赤字幅が23%、大型企業の赤字幅より5パーセント高くなりました。中小企業の採算性が悪化した状況は、直接に企業自らの再生産拡大に影響を与えられて、既存の生産規模さえ維持できない企業もあり、就業の吸収能力の低下を招きました。
2. 生産設備レベルが低いこと。全国工業調査のデータによれば、わが市における大型企業の人当たり固定資産は、15.1万元、中小企業の人当たり固定資産は、11.4万元、また中小企業に使われている設備が大型企業からとうたされた「中古」のものが多くあります。その設備レベルは、国際上の七十年代、八十年代のレベルに留まっていたものが多い、その技術力も高くなく、製品も労働力集約型のものがあります。また、産業構造が同じである影響を受けて、わが市における中小企業が低水準からのスタート、技術力の弱さ及び製品の高コストなど原因により、その経済効果を悪くしました。
3. 組織構造が不合理であります。中小企業の専門化による協力水準が低くて、主に「大にして全」、「小にして全」、企業間に低水準の重複的な建設、重複的な投入がひどくて、経営が分散しすぎ、組織構造が緊密ではなく、密接な協力共業関係に欠けている表現であります。大型企業は、小型企業から低コスト、高品質の部品と仕掛品を購入しかねます。小型企業は、大型企業から資金、技術と管理など面での援助でももらえないので、経済発展は、専門化分業による経済効果を向上できません。
4. 経営資金が嚴重に不足であること。全国工業調査の資料分析によれば、わが市における中小企業の一社当たり資本金が2296万元、大型企業の方が23229万元、両者の差が10倍以上あります。中小企業の資金不足とつながっている直接な原因は、中小企業の減債能力が大型企業より低く、中小企業の資産負債率が79.4%、大型企業が61.5%であり、15パーセント近い差があります。中小企業自らの保証能力の限りがあるので、長期間にわたって、中小企業がずっと資金信用不足の現状にあり、特に近年來、国有銀行の商業化改革の深化にともない、銀行の信用貸付資金の投

入方向が変化を生じました。大型企業と企業集団は、信用貸付資金の規定に対して十分な保証があります。ただし、数多くの中小企業は、貸付申請ルートがないので、その融資の難しさ、経営資金の嚴重な不足を招きました。

5. 従業員全般の資質が高くないこと。わが市において規模以上になった中小企業の中には百人当たり4、7人の専科学校以上の学歴あるスタッフを擁しておりますが、大型企業の方は、12、6人となって、中小企業の人材不足は、管理レベルと労働生産性の低下、発展の立ち遅れの直接な原因とつながっています。中小企業は、経営者の資質が低いものが多くて、内部組織の管理構造が不規範であり、発展前途と給与、報酬の多少の制限を受けて高水準の技術開発人材を吸引しにくくなり、既存の技術者も大量に流失する現状であり、一部の私営企業の中に、家族化管理モードも普遍的に存在しております。

## 二、振興企画調査項目の主な実施内容及び活動のステップについて

振興企画調査項目の実施中に、日本側は、各種類の専門家を合わせて19人派遣し、前後4回沈陽に実地調査をして、仕事が累積152日間行われました。この項目をよく実施するために、沈陽市政府は、もっぱら振興企画調査項目実施グループを成立し、指定した専任者が責任をもってこの項目の実施を調整し、かつ20人からなる小組を成立し日本側と協力し調査、実施を行いました。一年間ぐらいにわたっている期間内に、この項目をめぐる次のような仕事を開展しました。

### (一) 心を込めて組織と手配し、事前に色々準備をすることについて

よりよく振興企画調査項目を完成するために、われわれは、この項目実施を始める前、事前によく準備をしました。主に次のようになります。

1. 専門機構の成立と有力の人員配置のこと。振興企画調査項目実施指導グループを成立し、各部門の分担と職責を明確にし、4組に分けられて、日本側と協力して仕事を行いました。
2. 中小企業に対して全面的な調査を行ったこと。さらに全市における中小企業の現状をはっきり調べて、存在している主な問題点を分かった上、詳細的な、徹底的な分析が行われました。
3. 重点的に調査する企業を選定したこと。中小企業の分布と産業構造の特徴により、機械製造業、電子情報業、環境保全産業、自動車製造業など業種を重点として調査し、日本側の調査を展開するために四つの重点業界の中に代表性をもつ100社の中小企業を調査対象としました。
4. 日本側の専門家と協力しこの項目実施案を確定したこと。日本側の前期調査準備により、双方は、共同的にこの項目調査の実施ステップ、目標、完成時間、双方の責任などを協議し決めて、提携協議書を締結しました。
5. 日本側の専門家が仕事の展開のために便利な条件をつくらせたこと。日本側の専門家が



沈陽に円滑に仕事して、振興企画調査項目を完成し、かつ日本側の専門家が愉快で、元気で生活するために、われわれは、もっぱらかれらに事務所、専用車、パソコン、電話、FAX、事務用机、椅子など必要な事務用施設を提供しました。

(二) 三つのレベルから始め、広い調査、研究の開展について

現場調査を開展した場合、日本側の専門家は、中小企業内部、政府管理部門と仲介サービス機構など三つのレベルから広く調査を行い、中小企業自らの発展状況及び企業の技術、金融、政策、法律、サービスなど環境を深く了解しました。

1. 中小企業自らの発展状況の調査のこと。これは、振興企画調査項目全般の重点であり、その事務の量ももっとも多いものであります。短い時間内に中小企業に対する調査、診断を品質よく完成するために、われわれは、心を込めて組織し、綿密に手配し、中小企業を100社選んで、繰り上げてアンケート調査票を配布して、また、企業調査、診断が円滑に進められる確保のために中日双方の専門家と担当者を4組に分けて、専用車を用意しました。
2. 政府管理部門の状況に対する調査のこと。日本側の専門家は、政府管理部門がいかに中小企業の発展を支持し、中小企業を扶助する政策体系、中小企業に関する法律法規など非常に重視し、詳しく調査、了解しました。振興企画調査項目の実施中に日本側の専門家は、市経済貿易委員会、市科学委員会、市郷鎮企業局、区政府など合わせて21の政府部門、及び国家経済貿易委員会、科学技術部、上海経済貿易委員会、深圳証券取引所、天津企業管理トレーニングセンターなど17のその他市、地区の関係部門を訪れたので、大量の政策と情報を把握しました。
3. 社会仲介サービス機構に対する調査のこと。振興企画調査項目の実施中に、日本側の専門家は、まだ沈陽市における専科学校と大学4所、商業銀行4軒、科学研究所4所、仲介機構とコンサルティング機構9社などを訪れて、さらにこれらの部門と機構が中小企業の発展を促進する面で行われた仕事及び果たした役割を調べました。

(三) セミナーの開催、管理理念、方法と手段の宣伝、改善について

できるだけ早く中小企業の速やかな発展を促進し、観念を更新し、中小企業の発展環境を改善し、中小企業の発展への扶助に対する日本の先進的な経験を学ぶために、振興企画調査項目の実施中に、われわれは、セミナーを18回開催し、参加人数が延べ750人になりました。セミナーの主な内容は、日本の中小企業振興政策、日本中小企業の信用保証センター案内、日本中小企業の発展状況と未来発展動向、中小企業の成功な経験、中小企業の問題点への分析、中小企業の現金流量に対する分析手法、中小企業診断方法、中小企業の人材開発と経営モデル、中小企業経営戦略と内部管理及び中小企業情報網の機能紹介などを含めております。

数回セミナーの開催を通じて、沈陽市における中小企業に対する諸部門の管理理念、管理方法、管理手段の改善が力強く促進され、調整サービス意識が強化されま

した。

(四) 模範企業の選別による重点的な扶助と改善について

100社の中小企業への調査を通じて、日本側の専門家は、その中から中小企業を10社選び出し、振興企画項目の模範企業として、その企業管理の改善、企業の長期にわたる発展企画の作成を助成し、また積極的に合弁、合作パートナーの求めを助けて、技術、プロセス水準と管理水準を導入、向上させました。振興企画項目調査の実施中に、日本側の専門家は、数回沈陽市における中小企業のために合弁合作パートナーを求め、生産に関する先端的な技術の導入を援助しました。巨下、沈陽禹華環境保全有限公司と日本大東製機株式会社とは、遠隔赤外線乾燥炉の設備を生産、販売した提携プロジェクト、沈陽恒星セメント機械有限公司が日本高橋事務所から導かれた煙突無し式セメント用布製の袋による集塵プロジェクトは、一応的に合作意向に達しました。その中に禹華環境保全有限公司と日本大東製機株式会社は、販売代理協議書を締結しました。

(五) 広くコンサルタント、診断の開展による最終報告書の作成について

振興企画調査項目の実施し現場調査した場合、日本側の専門家は、中小企業の経営、管理、財務、技術など面に存在している問題点をその時点にすぐ指導と助けを与えて、たくさんの改善案を出し、効果的に中小企業の管理水準を向上させ、その発展を推し進めて、広く中小企業より好評を深く受けられました。日本側の専門家が沈陽市大東区政府の現場に調査した期間に、大東工業パークの建設、中小企業のためのサービス体系の構築、自動車部品の生産などについて非常に詳しい改善案を提出して、大東区政府より非常に重視され、区長、区中国共産党委員会書記が自ら徹底に力を入れて、中小企業に対する区政府のサービス意識を強化し、工業パークの投資環境を改善し、大東区中小企業サービスセンターと中小企業信用保証センターを設立しました。

日本側の専門家がわれわれと共同的に努力したもて、中日双方が152日間に日夜休まず一緒に頑張って、最終に内容が詳しい10章、460ページ、合計約52万字のような「中国模範都市（沈陽市）中小企業振興企画調査最終報告書」を作成しました。この報告書は、沈陽市が中小企業の発展扶助政策体系、サービス体系、管理体系などを制定することに対して、よい指導、参考にした効果をあげました。

尚、ここに特に言い甲斐があることは、この項目全般の実施中に、50才近い日本側の専門家が仕事に対して少しいい加減なところがなく、責任をもつ真面目な態度及びわが国中小企業の振興のために日夜に問わず夢中に仕事した精神として、われわれが深い印象を残して、皆様の手本にもなりました。これに対して、中国側の方々は、ほめない人がないほどみんなよく称賛しました。ここに、私は沈陽市人民政府を代表いたして、日本側の専門家が沈陽の工業振興のために行った努力と貢献

に対して心から感謝の意を表したいと存じます。

### 三、振興企画調査項目の実施にあげられた効果について

振興企画調査項目が完成後、わが市は、日本側の専門家が指摘した問題点について、真剣に改善、完備させ、その同時に調査項目全般の連続性を保証し、さらに予期以上の目的と効果をあげるよう日本側の専門家が帰国前に移管した諸活動の推進、実施を引き続き行っております。振興企画調査項目の実施として、わが市が中小企業の発展を促進する面で次のように大きな変化を発生させました。

#### (一) 思想理念上に認識の統一、方式の転換について

振興企画調査項目の実施を通じて、市中国共産党委員会、市人民政府は、さらに中小企業が全市の経済発展中の地位と役割を認識し、中小企業発展への扶助に大いに力を入れて、特に民間経済の発展が全市の経済発展振興の重要な戦略位置に置かれ、かつ一連の強力な推進対策をとりました。今年以来、市中国共産党委員会、市人民政府は、別々に市に直属された22の関係部門が、13の区、県(市)の指導者及び中小企業経営者が参加した中小企業の発展を扶助する懇談会を開催して、各方面からの意見をよく聞いて、また、3月21日にいままでない規模で全市民間経済活動会議を開催しました。市中国共産党委員会、市人民政府が共同的に「民間経済の速やかな発展に関する若干考え」公布した後、市人民政府における18の関係部門は、それぞれ本部門が中小企業の発展を支える政策と対策を提出し、さらに中小企業発展への促進の政策体系を完備させ、従来の経済類型による中小企業管理の考え方を変えて、市場主義を樹立し、サービス意識を強化し、中小企業のためにより発展環境の構築を努力しております。

#### (二) 管理体制での職能の調整、その関係のバランス取り直しについて

振興企画調査項目の実施期間に、われわれは、既存の中小企業管理体制が当面の市場経済の発展に合致していなくなり、特にわが国がWTO加盟後、市場競争がもっと激しくなり、このような立ち遅れた管理体制が中小企業の発展を阻むことを認識しました。今年の初め、沈陽市政府は、政府の機構改革と結び付け、既存の中小企業を管理する集団事務所、民間経済発展委員会、経済貿易委員会以下の中小企業処を閉鎖、合併し、市経済貿易委員会の傘下に属した中小企業局を設立し、その管理職能を調整して、調和がとれた、サービス、指導の職能を増やしました。各県、区もそれに応じる調整が行われて、各経済類型の中小企業にサービスする関連部門が設置されました。去年から、沈陽市は、さらに中小企業の開放、活性化に大いに力を入れた結果、二年来、前後、もとに市に属した591社の中小工業企業を県、区に移管して、さらに中小企業の発展空間を押し広げて、中小企業が市場に向け、觀念の転換を促進しました。

#### (三) サービス体系の上にネットワークの構築、機能の完備について

振興企画調査項目の実施前、沈陽市における中小企業のサービス体系は、まだ何もな

い状態であります。沈陽市中小企業信用保証センターと沈陽市中小企業サービスセンターは、それぞれ2000年7月と12月に成立されて、振興企画調査項目の実施にともない一步一步成長、強大になってくるものであります。日本側の専門家は、数回上記の信用保証センターとサービスセンターに行き、経験の伝授、業務トレーニングを行い、二つのセンターの機能を完備し、職員の業務能力をアップするよう協力してきました。目下、沈陽市における13の県、区の中に9の県、区は、区クラスの中企業信用保証センターと中企業サービスセンターを成立し、中企業を助けて、生産の中にあつた各種の問題点に対応して、市クラスの保証センターとサービスセンターを中核とする一体化の二クラス中企業のサービスネットワークを形成しました。

目下、沈陽市中小企業サービスセンターは、さらにサービス分野を拡大し、サービス機能を増加し、数多くの中企業のために各種のコンサルティングサービスを提供するだけでなく、中日双方の中企業のために合作パートナーの求めを引き受け、沈陽市中小企業情報網の正常な運行をメンテナンスしております。沈陽市中小企業情報網は、振興企画調査項目の試験項目であり、日本側の専門家が協力し構築した広範な中企業にむけネットワークプラットフォームであり、中企業が対外連絡、情報収集、政策理解、合作パートナーの求めの窓口であります。

沈陽市信用保証センターの業務も積極的な進展を見ました。今日までに信用保証センターは、累積416社の中企業のためにサービスを提供し、保証金額が累積5116万元、162件の保証を提供し、企業を助けて貸付を10276万元もらいました。その中に73件、累積66.76万元の貸付が期限満了で、全部時間通り返済し、貸倒率がゼロになっています。

#### (四) 企業自らの発展に管理水準の向上、競争力の強化について

日本側の専門家が現場にコンサルタント、診断を行ったことによって、一部の中企業の管理水準が明らかに向上し、特に10社の模範企業は、企業戦略発展の目標再調整、市場ニーズ変化の重視、新製品の研究開発、製品構造の調整、市場競争意識の強化、企業財務管理の厳しさ、製品コストダウンにより企業の市場競争力がアップされました。

全般的に見れば、全市における中企業は、大きな発展を遂げました。2001年末までに、全市における規模以上に達した中小型工業企業は、工業増加値を91.6億元完成し、1999年比26%増加し、全市の46%を占めて、1999年より2.4パーセントアップし、利益が9.9億元実現され、1999年より2.5倍増加し、全市の48.5%を占めて、1999年より31.4パーセントアップし、上納利潤と納付租税が27.3億元実現され、1999年より1.07倍増加し、全市の46.2%を占めて、1999年より17.6パーセントアップしました。

「杭州市經濟委員會代表謝辭」

杭州市經濟委員會 副主任

陳 伯雄

中日中小企業振興計画成果普及セミナーでのご挨拶  
杭州市経済委員会副主任 陳伯雄

皆さん、中日合作により実施されました杭州市中小企業振興計画調査プロジェクトが円満終了を迎える今日、ここで合作成果の普及セミナーを開き、国家経済貿易委員会、日本の専門家及び診断企業から中国政府の中小企業に対する支援策、企業診断後の成功した経験等を紹介して頂きました。私は杭州市経済委員会を代表致しまして、国家経済貿易委員会の指導者、日本の友人及び他の都市の代表のご出席に熱烈の歓迎の意を申します。

杭州市中小企業振興計画調査プロジェクトは両国政府が共同で決めた国家級経済合作プロジェクトの一つで、中日両国の共同合作で、当市の中小企業の発展を図る具体的な措置であります。中日双方の相談決定により、又双方のメンバーが共同努力により、調査任務は既に円満に完了致しました。日本の専門家は杭州滞在期間中、勤勉に働き、大量のお仕事をなさい、一定の成果を上げました。日本の専門家は前後として52の中小企業を訪問し、調査を行ない、そのうち10社の中小企業を対象に、重点的な調査診断を行いました。日本の専門家の診断と協力を得て、企業側は改善を行ない、一定の効果を得ました。又、日本の専門家は政策制度、経営技術、中小企業融資、人材育成、ベンチャーキャピタル等の内容を含めて、のべ100以上の政府関連部門、仲介サービス機構、金融機構、大学及び企業を訪問し、意見又は助言をしてください、当市中小企業の発展と支援に、積極的な促進の役割を果たしました。

本日の会議で、国家経済貿易委員会の方から、中国政府の中小企業発展の支援政策をご紹介し、日本の専門家は日本政府の中小企業政策をご紹介してくださいました。ここで、国家経済貿易委員会の指導者並びに日本の専門家の方々に感謝申し上げます。

本日の会議を通じて、ご出席の皆さんはきっと多くの事を学び、沢山の成果を得た事でしょう。これは今後当市の中小企業の発展に積極的な影響と促進になるでしょう。

最後になりますが、当会議の円満成功をお祈り致します。

どうも有り難う御座います。

2002年7月3日

「日本専門家グループによる  
指導後の改善とその効果」

杭州市食品廠 工場長

鄭 迅偉

## 日本専門家グループ来社指導後の改善と効果

杭州食品工場社長 鄭迅偉

杭州食品工場は、乳製品を主とした食品製造企業である。1931年の設立当初は製菓をメインとしていた。1953年、政府により接收され、その管理下において国営企業となった。改革開放後、国民の生活水準が上昇し続けるなか、乳製品の需要が徐々に高まってきたことを受けて、わが社の製品システムはしだいに乳製品を主とするようになっていった。当時は粉ミルク・シリーズをメインとして製造し、最盛期には年間販売量が5000トンにも達した。しかし、1995年以降、輸入製品や合弁企業の製品や消費習慣の変化などの影響によって、数年相次いで生産高が減り、1997年になって最低の状態に陥った。1998年杭州市で初めての体制転換のテスト企業として、国営から株式会社になり、更に大きな製品システムの調整を進めた。即ち、粉ミルクだけを主とするシステムを転換し、市場のニーズに応える乳製品の推進に力を入れる。現在は、すでにミルクを中心とする製品システムになったが、体制転換と製品システムの調整を進めるにあたって、いくつかの問題が持ち上がった。例えば、製造現場の管理の緩み、機構の膨張、人員のだぶつき、市場担当の区分の不確定などである。2001年、杭州市経済委員会が先頭に立って、日本の中小型企业における専門家グループを招き、指導を仰いだ。佐藤先生を始めとする専門家グループは一ヵ月余りを経て、現場を調査・研究した後、多くの価値あるアイデアを出した。わが社はこの専門家グループの提案に基づいて、本社の実情をにらみ合わせて、再検討、再改善を行った。現在のところ、この効果はすでに現れ始めている。

専門家グループの提案とわが社が取るそれ相応の措置は3つの部分からなっている。

1) 専門家グループは、わが社の販売方法が一本調子であり、わが社のセールス・ポイントに基づいて、市場を細かく区分すべきだと指摘し、セールスマンの実績審査を強化し、従業員の仕事意欲を呼び起こすという提案を行った。この提案に基づいて、販売部門を調整した。従来の市内部と市外部2つの部門を細かくして5つの部門に分け、担当責任者は副社長1人とした。販売地域によって、仕事の分担を定めそれを責任もって引き受ける。省内、金華——衢州——麗水地域、紹興——寧波——舟山地域、杭州——嘉興——湖州地域、温州——台州地域と省外5つの販売ブロックを開設し、販売目標を設定し、実績を利益とつなげ、企業内の競争を奨励する雰囲気を作り出し、外部の競争環境にも



順応できるようにした。年間販売高は前年に比べて 20%弱増え、また優秀な業務員たちに才能が現れるステージを用意した。

2) 専門家グループは、食品生産企業として必ず工場現場の管理と社内衛生環境の改善を重視しなければならないとし、品質の安定性と消費者の会社に対するイメージの関連性に目をつけ、この 2 つの親和力を高める建議を出した。この建議によって、改めて製造現場を配置しなおした。2001 年、旧正月の連休を利用してミルク工場を整理・整頓した。1 つの総合工場を 2 つの工場に分け、パッケージによって、別々に製造するようにした。整頓後、製造工場の配置が合理的で、製造プロセスの流れがスムーズになり、現場の管理にも便利になった。製造工場の分離によって、2 つの工場は比較的にフル稼働しており、従業員の収入のかたよりを解消し、品質の安定性が上がった。同時に緑化など、社内環境の改善を進め、効果的に企業のイメージをアップすることに成功した。

3) 専門家グループは企業内部の管理機構が多すぎると、責任の押し付け合いや、水掛け論をしやすく、仕事の効率が低下し、企業の生存、発展にはよくないという意見を出した。

この建議に基づき、わが社は去年下期から改革に着手し、今年の初め頃広い範囲の整頓、機構の簡素化、人員の減少、効率の向上などの措置を行った。似かよった職能の部門を合併し、従来社長室直属の 22 ヶ部門を 8 つの部門にまで削減し、職務責任制を実行し、管理者は 60 名余りから 30 名余りまで減らし、余った人員を販売・製造の最前線に補填する。いま、能率が良く、効率の高い管理システムをうまく運行している。

以上、例を挙げた 3 つの提案は日本専門家グループから提出した数多くの建議の中でポイントの高い問題点であり、改善した後の効果も一番大きかったものである。今年 1 月から 5 月まで生産高、販売高ともに前年より著しく伸び、経済効果と利益も同時に高めることに成功した。製品の所有ブランド「燕マーク」も今年 3 月「浙江省有名ブランド」に認定された。この辺で佐藤先生をリーダーとした日本専門家グループに対し誠に感謝申し上げますと共に、彼らの着実な仕事スタイルを尊敬し見習うべきと存ずる次第である。