

- ◇鄧奕・布野修司 1999「北京内城朝陽門地区の街区構成とその変化に関する研究」『日本建築学会計画系論文集』第 526 号。
- ◇鄧奕・布野修司・重村力 2000「乾隆京城全図にみる北京内城の街区構成と宅地分割に関する考察」『日本建築学会計画系論文集』第 536 号。
- ◇Beijing Struggles to Shelter Low-Income Buyers／Restoreing the Splendour of the Capital's Imperial City, Business Beijing, April, 2005, No.105.
- ◆胡同・四合院や今回の専大社研の現地視察等について私のHP (<http://disasterjune.com>)に適宜アップしていきます。ご覧になってください。

(3) 中国中小企業の国際化

「小さな」世界企業からのメッセージ

復旦大学 張 浩 川
(旧 専修大学)

最近、「做大做强」(大きくしよう、強くしよう)、「走出去」(世界へ)といった掛声のなかで、多くの中国企業が海外進出を果たした。本文は、「小さな」世界企業の紹介を通じて、世界市場を視野に入れ始めた中国中小企業に有益な示唆を与えればと考える。

・中国中小企業の概況

1 . 中国中小企業の重要性

今日、中国中小企業の企業数は、1,000 万社を超え、全企業数の 99%以上を占めるといわれている。つまり、中国は、世界最大の中小企業大国の一つであるとも言える。現実では、改革開放という社会主義計画経済から社会主義市場経済への大転換で、中国中小企業は、常に先頭に立ち、牽引役として、活躍してきた。国有企業の改革は、真っ先に国有小企業から始まった。外国資金の誘致と外国の技術の導入で知られた三資企業の 90%以上は、中小企業である。農村地域に立地し、一躍世界の脚光を浴びた郷鎮企業も、殆ど中小企業である。また、公有制との共存を中国社会に認めさせたまで急成長した私営企業においても、中小企業は、圧倒的な数的優位を作り出した。要するに、これからの中国において、経済発展のみならず、社会全体にとっても、中小企業の問題は、避けられない課題となっている。

2 . 中国中小企業の史的変遷

1949 年中華人民共和国建国以来、中国の中小企業は、「建国からの経済再建」(1949～1977 年)、

「改革開放」(1978～1997年)、「中小企業の新紀元」(1998年～)との三つの段階で発展してきた。

「建国からの経済再建」は、中国中小企業が資本主義工商改造運動・公私共同経営運動・社会主義改造運動・大躍進・人民公社運動・五小企業運動といった政治運動に左右された時期であった。それに対して、「改革開放」は、「抓大放小」と「両権分離」の政策の下で、中国中小企業が、国有企業、集体企業、民営企業、三資企業、郷鎮企業といった既存の枠組みにおいて、多様な展開を見せた自由放任の時期であった。

1998年、中国政府は、初の中小企業を専門とする政府機関＝中小企業司を発足させた。中小企業という概念は、真の意味で、初めて表舞台に登場した。後に、2000年に中国初の『中小企業白書』が刊行され、2002年に中国初の中小企業を対象とする法律『中小企業促進法』(2003年1月1日実施)が公布された。

3. 中国中小企業の定義

現在、中国中小企業の定義は、以下のようになっている。

「工業中小企業は、以下の条件を満たさなければならない。従業員数2,000人以下、あるいは、売上高30,000万元以下、あるいは、資産総額40,000万元以下。うち、中型企業は、従業員数300人以上、売上高3,000万元以上、資産総額4,000万元以上といった条件を同時に満たさなければならない。その他の企業は、小型企業とする。**建築業の中小企業**は、以下の条件を満たさなければならない。従業員数3,000人以下、あるいは、売上高30,000万元以下、あるいは、資産総額40,000万元以下。うち、中型企業は、従業員数600人以上、売上高3,000万元以上、資産総額4,000万元以上といった条件を同時に満たさなければならない。その他の企業は、小型企業とする。**卸業と小売業**において、小売業の中小企業は、以下の条件を満たさなければならない。従業員数500人以下、あるいは、売上高15,000万元以下。うち、中型企業は、従業員数100人以上、売上高1,000万元以上といった条件を同時に満たさなければならない。その他の企業は、小型企業とする。卸業の中小企業は、以下の条件を満たさなければならない。従業員数200人以下、あるいは、売上高30,000万元以下。うち、中型企業は、従業員数100人以上、売上高3,000万元以上といった条件を同時に満たさなければならない。その他の企業は、小型企業とする。**交通運輸業と郵政業**において、交通運輸業の中小企業は、以下の条件を満たさなければならない。従業員数3,000人以下、あるいは、売上高30,000万元以下。うち、中型企業は、従業員数500人以上、売上高3,000万元以上といった条件を同時に満たさなければならない。その他の企業は、小型企業とする。郵政業の中小企業は、以下の条件を満たさなければならない。従業員数1,000人以下、あるいは、売上高30,000万元以下。うち、中型企業は、従業員数400人以上、売上高3,000万元以上といった条件を同時に満たさなければならない。その他の企業は、小型企業とする。宿

泊と飲食業の中小企業は、以下の条件を満たさなければならない。従業員数 800 人以下、あるいは、売上高 15,000 万元以下。うち、中型企業は、従業員数 400 人以上、売上高 3,000 万元以上といった条件を同時に満たさなければならない。その他の企業は、小型企業とする」。

． WTO 加盟と中小企業の国際化

1 ． 中国中小企業の諸問題

厳密に言えば、中小企業という概念が登場したのは、1998 年以降のことであり、そのゆえ、中国中小企業は、多くの問題を抱えている。現在、その史的な展開を含めて、多くの問題が幅広く議論されている。例えば、中小企業と大企業との格差の問題、東西の地域格差の問題、中小企業の金融問題、中小企業の生産性の問題、中小企業の技術革新の問題、中小企業の国際化の問題などである。

2 ． WTO 加盟がもたらす中小企業の課題

経済のグローバル化が進む今日、中国経済の世界経済における役割は、ますます重要になりつつある。1990 年代から、中国は「世界の工場」と喻えられるようになった。21 世紀の初頭に、中国は「世界の市場」と喻えられるようになった。「世界の工場」から「世界の市場」への変化は、中国中小企業により厳しい生存環境をもたらすとともに、より多くのチャンスを与えていくだろう。

特に WTO の加盟につれ、より多くの海外企業は、視線を中国に移し、それに伴う中国での競争はより一層増していくだろう。多くの海外企業が中国に進出し、中国中小企業に、そのパワーを見せ付ける一方、より多くの中国中小企業が世界にアピールするきっかけをも作り出している。その最大の危機と最大のチャンスの前に、中国中小企業は、決断に迫られている。つまり、中国中小企業の国際化が進まなければいけない。

3 ． 中国中小企業の国際化

改革開放以来、多くの中国中小企業が海外との交流を深めてきた。それに伴い、下請け生産、OEM 生産、輸出型の中小企業も大量に誕生した。もちろん、こういった形での世界市場への参入も中小企業の国際化として、捉えることができる。

しかし、これらの企業には、致命的な問題点を抱えている。つまり、自らの情報収集により、独自の技術を用いた製品を市場に適する商品にし、世界に発信することができない。現に、これらの中小企業は、外資企業への依存がかなり大きい。従って、いかにして、独自で世界市場へ参入できるような中小企業を育成することは、中国中小企業の国際化の最大の課題である。

．「小さな」世界企業のモデル化

1．中小企業先進国の日本

日本は、先進諸国の中で、最初に中小企業専門とする政府機関を設置した国である。日本の中小企業庁の設立は、1948年であった。アメリカがSBAを設置したのは、その5年後のことであった。中小企業を専門とする法律として『中小企業基本法』の公表は、1963年で、アメリカに遅れたが、最初に実施された中小企業関係の政策は、1884年の同業組合規則の制定に遡ることができる。また、日本の中小企業政策は、日本経済の発展に応じて、修正されてきた。最近では、1999年に『中小企業基本法』の改正が行われた。

2．日本中小企業の最新の動き

1990年以降、日本の中小企業の動向として、脱下請け、元方複数化による独立型の中小企業への研究が盛んに行われるようになった。「表1．1991～2000年の製造業規模別の付加価値額シェアの変化」を見れば分かるように、この10年間で、1,000人以下の企業の付加価値額シェアが増大していた。つまり、中堅・中小企業といわれる企業群は、着実に技術アップしながら、成長していた。

表1．1991～2000年の製造業規模別の付加価値額シェアの変化

従業員数（人）	1991年（%）	2000年（%）	変化（%）
100～299	18.5	21.0	+2.5
300～999	20.1	22.3	+2.2
1000～	23.8	20.9	-2.2

こうした中堅・中小企業、特に、独立型の中小企業のモデルとして、「小さな」世界企業、「小さな強い会社」、「小さな大企業」、「小さな世界一企業」、「トップシェア企業」、「日本の中の世界一企業」などに命名された企業群が注目を浴びることになった。

もちろん、その背景には、長引く不況や、大企業の不振、また、IT化による中小企業の情報収集・発信が可能になったといったものは考えられるが、中小企業の新しい時代の到来とも捉えられる。

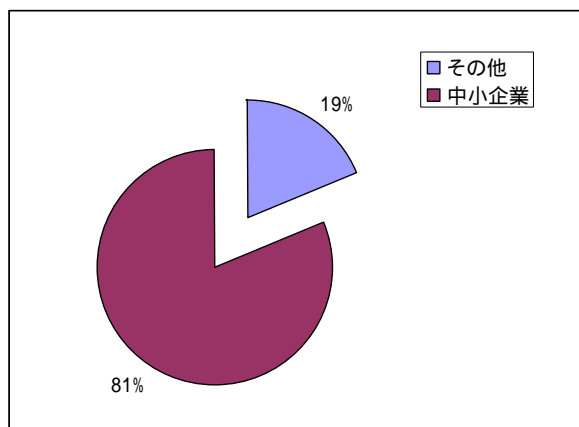
3．「小さな」世界企業からのメッセージ

そうした優秀な中堅・中小企業への研究の中、ここで、日本中小製造業のモデルとして「小さな」世界企業を紹介する。「小さな」世界企業とは、「自らの得意とする製品分野に事業を絞

り込み、製造技術を掘り下げて独自の製品に仕立て上げ、世界市場を相手に10%以上を輸出(現地生産を含む)するとともに、相当の世界シェアをもつ、売上高500億円以内、資本金10億円以内、従業員数1,000人以内、未上場で、独立系で、フルライン型ではない専業の中堅企業」である。

この定義では、「中堅企業」という表現を使っているが、「小さな」世界企業は、中村秀一郎先生が1970年代に提起した中堅企業とは、異なっている。『会社四季報・未上場版』で収集した191社の「小さな」世界企業のデータ(「図1.『小さな』世界企業と中小企業」)で見ると、その8割以上は、中小企業である。つまり、「小さな」世界企業の位置づけは、中村先生がいう中堅企業の下層部と中小企業の上層部に位置している。

図1. 「小さな」世界企業と中小企業



このことは、多くの中小企業に夢を与え、つまり、「自らの得意とする製品分野に事業を絞り込み、製造技術を掘り下げて独自の製品に仕立て上げる」ことによって、中小企業でも、世界市場を相手に、事業展開できるのである。「小さな」世界企業という世界への夢は、長引く不況と系列にあまじっていた日本の中小企業のみならず、中国の中小企業にも有意義な示唆を与えている。

では、「小さな」世界企業は、どのような特徴を持っているのかを見てみよう。「小さな」世界企業は、その定義の通りに、得意分野への絞り込み、独自技術への掘り下げ、市場開拓への世界戦略で、独特な展開を見せている。

まず、企業のドメイン戦略の設定で、「小さな」世界企業は、得意とする特定の事業分野への絞り込みを行っている。今日それぞれの業界の頂点に極めた「小さな」世界企業は、創業期からこういった絞り込みを行っていた。また、「小さな」世界企業の絞り込みは、想像以上に非常に

繊細なものである。

次に、技術の掘り下げにおいて、「小さな」世界企業は、独自技術への追求を既存技術への持続的な掘り下げという形で貫いている。ここでいう技術というのは、「図2．技術の概念」で示したような広義的な技術であり、企業内で培ったシステムである。「図3．『小さな』世界企業の設立年代分布」で示したように、1950年代の59社が最も多い。次に、1940年代の51社、1960年代の34社、1930年代の23社と続いている。今日、一般的に、企業の寿命が30年であるといわれている。その一般論を基準とすると、30年以上の歴史を持つ（1960年代以前に創業した）「小さな」世界企業は、全体の91.6%も占めている。この結果は、単に「小さな」世界企業の企業としての旺盛な生命力を示すだけではなく、独自技術への掘り下げが長い年月の積み重ねを要することを明らかにした。

また、ここで特に指摘しなければいけないのは、「小さな」世界企業の独自技術が必ずしも世間でいわれるハイテクではないことである。近年、人々がITやバイオなどの先端技術に目を奪われる傾向があるが、実際に、「小さな」世界企業は、ハイテクよりもローテクの最先端で成功を収めたケースが多い。つまり、ある特定の既存技術に絞り込み、それを深く掘り下げることによって、他人の真似できない最先端の独自技術に仕上げることができる。言い換えれば、それは、一般（既存）技術を独自技術へと進化させることである。例えば、世界最小径の超硬ドリルを生産しているユニオンツール、世界最小のプラスチック歯車を作っている樹研工業。

そして、「小さな」世界企業のもう1つの特徴として、日本国内のみならず、世界市場を視野に入れ、グローバルな事業展開を行ってきた。実際には、多くの「小さな」世界企業は、最初から世界市場を目指していた。中には、本田技研、ソニーのように、海外で成功し、逆輸入で日本市場を制覇した企業もある。

図2．技術の概念

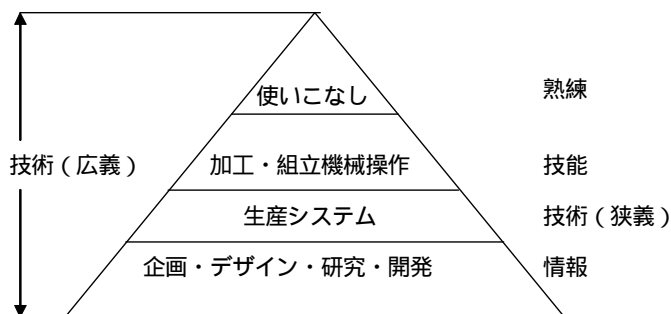
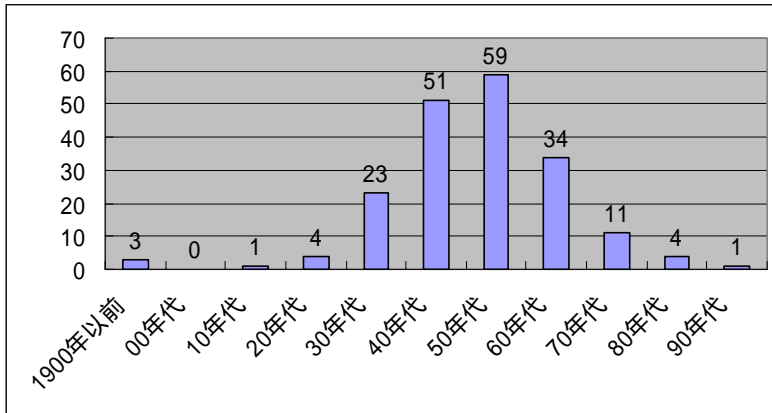


図3. 「小さな」世界企業の設立年代別分布



これらの「小さな」世界企業の特徴、あるいは、成功要因を支えているのは、企業家精神が溢れる経営者の存在と人材育成を最優先する企業文化である。

中小企業には、優秀な経営者の存在が不可欠である。経営者というよりも、社長である。優秀な社長には、それに相応しい素質が求められている。まず、「小さな」世界企業の経営者は、明確なビジョンを持ち、自分の経験を生かし、些細なことも見逃さず、企業、業界に独特な先見性を示している。次に、「小さな」世界企業の経営者は、決断力でリーダーシップを発揮し、トップダウン型の素早い意思決定で、企業の存続の危機に、事業転換の分水嶺で、決して優柔不断を見せない。「小さな」世界企業の経営者は、失敗に恐れず、常に先陣に立ち、企業を業界の頂点に、世界に導こうとチャレンジしている。「小さな」世界企業の経営者は、従業員への思いやりで、このような独特で家庭的な社風を作り上げ、例え、企業が存続の危機にさらされても、決して、従業員への優しい心遣いを忘れることがなかった。

優秀な経営者と一緒に「小さな」世界企業を支えているのは、人材育成を最優先とする企業文化である。優秀な経営者だけを頼りに、中小企業は強くなれない。その優秀な経営者の周りに、優秀なスタッフが揃わなければいけない。中小企業が優秀な人材を確保するには、研究志向、独創性を持つ個性などに合わせる研究環境の創出などのソフトの面でより工夫しなければならない。現実では、中小企業にとって、人材確保よりも人材育成のほうが重要であり、むしろ、最初から人材育成に力を注ぐべきである。「小さな」世界企業は、人材育成の重要性をより一層鮮明化している。各社とも、独自の社内教育を通じて、人材育成を最優先する企業文化を築いている。

．中国版「小さな」世界企業の可能性

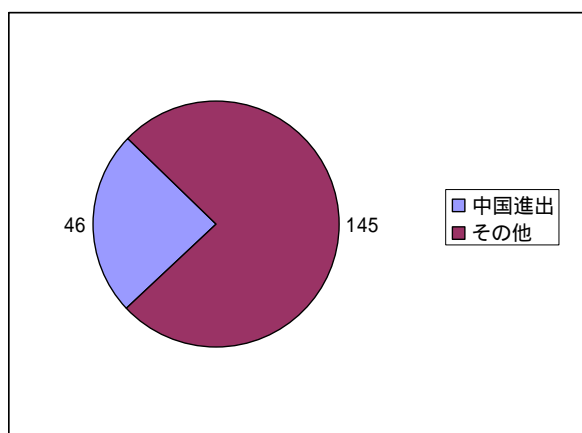
1 . 「小さな」世界企業の中国進出

現在、韓国、台湾では、中小企業でありながら、特定の分野で、独自の技術を持ち、世界を相手に事業展開している企業、すなわち、「小さな」世界企業は、すでに頭角を現している。中国でも、「小さな」世界企業の予備軍としての中小企業が大量に存在している。

実は、多くの「小さな」世界企業は、すでにアジア諸国に進出しており、日本でやり方をそのままこれらの国に再現している。中国においても、「図4. 『小さな』世界企業の中国進出」で示したように、191社の「小さな」世界企業のうち、46社は、販売拠点、もしくは、生産拠点などを通じて、直接に中国に進出している。その数は、全体の24%を占めている。特に、そのうち、34社の「小さな」世界企業は、中国で生産拠点を作り、各種の先進な機械を稼働させている。

ここで、もう一つ見逃してはならないことがある。それは、「小さな」世界企業の本社が中国に進出しなくても、台湾、韓国、東南アジア諸国で設立された子会社が様々な形で中国に進出していることである。中国各地に散在している代理店を加え、その数は、日本の本社が把握しきれないほど多いともいわれている。

図4 . 「小さな」世界企業の中国進出



それら中国進出を果たしている「小さな」世界企業の現場では、日本の本社と同じような生産設備、生産方式が見られる。技術の伝承、人材育成などの面においても、日本の本社と同じ方法で行われている。また、人材流動の激しい中国では、「小さな」世界企業での勤務で学んだ経験とノウハウが生かされ、次の会社へと繋がっていくだろう。

2. 「小さな」世界企業の予備軍

企業の技術力を計る重要な指標として、特許の数がよく使われている。「小さな」世界企業の多くは、たくさんの特許を持っている。独自技術の象徴ともいえる特許を手に入れることは、多くの中小企業の夢である。2004年10月、中国広州市で開かれた第一回中国中小企業博覧会で、驚く発表があった。中国の特許取得件数のうち、中小企業は65%を占めている。また、75%以上の新製品は、中小企業によって開発されている。

そして、中国でローカル企業の中でも、「小さな」世界企業の予備軍が現れ始めた。例えば、四川省鋼絲廠、ヤスリ（鏟）の専門メーカー。50年間ヤスリの製造を一筋で培った技術は、この298名の従業員の中小企業を世界屈指のヤスリ専門メーカーに導いた。現在、同社は、100種類以上のヤスリを製造し、その製品の80%が30数カ国に輸出されている。同社の輸出量は、中国産ヤスリ輸出総量の6割も占めている。ほかにも、画鋸の専門メーカーの青島制釘廠（74品種の281アイテム）、温州市の大虎打火機廠（世界一のライターメーカー）、上海三聯汽車線束公司（上海フォルクスワーゲンの300社の下請企業のうち、納品の品質検査が免除されている企業は、僅か5社である。同社は、その5社に一席を据えた。）などがある。

2004年10月25日発売された『プレジデント2004.11.15号』では、関満博先生は、「日本人経営者を驚かせた『中国中小企業の先進性』」というタイトルの論文が掲載されている。それは、日本製造業の牙城ともいわれている精密金属加工業の中国ローカル企業への調査報告であった。100人規模の板金屋には、3人の博士を有し、世界ナンバーワンとされるドイツのトルンプのプレスブレーキをも持っている。

こういった現状で見れば、「小さな」世界企業を代表とする日本型中小製造業が中国に根付くのは、もはや時間の問題であろう。

・ 結び

世界経済にますますその存在感を高めつつある中国において、中小企業の国際化は、不可欠であろう。「小さな」世界企業の存在は、多くの中国中小企業に、よい示唆を与えている。特定の事業分野に絞り込み、比較的少ない経営資源をその特定な分野に集中し、製品・製造技術の掘り下げによって、独自技術を手に入れ、世界を相手に事業展開して行くというのは、真の独立型の中小企業の姿であろう。それは、日本の中小企業の目指すものであり、また、発展途上にある中国の中小企業の努力方向でもあり、世界経済で活躍する21世紀の中小企業のあり方でもある。

あとがき

本稿は、拙著『中国中小企業の挑戦—「小さな」世界企業への道—』（森山書店、2005年）の一部抜粋と専修大学 ORC「アジア諸国の産業発展と中小企業」第1回シンポジウムでの講演原稿を編集したものである。具体的なデータ及び図表の出典は拙著を参照。