

Title	温州民営中小企業のビジネス行動：経営コンサルタントの視点から
Sub Title	Business behavior of small medium private enterprises in Wenzhou : from viewpoint of business consultant
Author	加藤, 孝(Kato, Takashi)
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	2004
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.96, No.4 (2004. 1) ,p.577(115)- 594(132)
JaLC DOI	10.14991/001.20040101-0115
Abstract	温州民営中小企業は、出稼ぎや行商など生業者によって立ち上げられ、その創業者に統率されているものが多く、先発の有利性によって創業後は好業績を上げたものの、現在でも、将来を見据えた戦略経営を展開する者が少なく、競争激化が予想される今後のビジネス環境の中での成長発展は難しくなりつつある。温州経済の今後の発展のためには、戦略的経営を展開できるよう、経営者教育や起業家予備軍の育成が必要であろう。
Notes	小特集：移行期・中国における市場形成・制度改革・産業発展：「温州モデル」を中心に IV 企業経営・管理
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20040101-0115

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

温州民営中小企業のビジネス行動

— 経営コンサルタントの視点から —

加 藤 孝

要 旨

温州民営中小企業は、出稼ぎや行商など生業者によって立ち上げられ、その創業者に統率されているものが多く、先発の有利性によって創業後は好業績を上げたものの、現在でも、将来を見据えた戦略経営を展開する者が少なく、競争激化が予想される今後のビジネス環境の中での成長発展は難しくなりつつある。温州経済の今後の発展のためには、戦略的経営を展開できるよう、経営者教育や起業家予備軍の育成が必要であろう。

キーワード

ビジネス行動，中小企業固有ビジネス，企業集団化，差別化戦略，効率化戦略

はじめに

本稿の課題は、温州民営中小企業について、ビジネスコンサルタントの視点から、その個別企業のビジネス行動を批判的に理解し、可能な限り、温州産業の一層の成長発展に貢献できるような、その改善方向について私見を述べることである。

はじめに、本稿で使用している用語の意味を以下のように定義する。まず、中国中小企業の定義は、日本中小企業とは異なり、製造業では従業員数で2000人以下、年間売上高3億元以下、総資産額4億元以下のうち、一つでも該当すれば中小企業としており、日本の中小企業に加えて中堅企業をも含めている。コンサルタントの視点とは、対象とする企業のビジネス行動や経営行動が、企業経営者の目的達成に最も効果的かつ効率的か否かを評価し原因を考えるという理解の仕方であり、ビジネスとは利得動機を達成するための具体的な手段である社会的生産活動への企業の参加様式であり、改善方向を探るとは、近い将来において現在よりも望ましい業績を実現する道を探すということである。

ビジネス行動の成否を決定する基本条件は、企業のビジネスを成り立たせる環境条件へのビジネス行動の適合であり、環境条件は不断に変化し進化するものであるから、こうした変化に先取り的に対応するビジネス行動の選択が企業目的の達成度合いを決定する。従って、当該ビジネス行動の

意思決定者である経営者の立場から、そのビジネス行動の現実を観察して、経営者の意思決定の妥当性を評価し、その可能な改善向上の方策を探ることが本稿の狙いである。

さて、温州民営中小企業のビジネス行動と環境条件との適合状態を展望するものであるから、その前提には、現在と近い将来の環境条件の洞察が不可欠である。

温州民営企業がビジネス行動を展開した環境条件については、既に多くの研究があり、また本論文集に発表されている諸先生の論文でも詳細に分析されているが、こうした諸条件の中で、今後を展望する上で最も重要なのは、①中国が市場経済化に乗り出して僅か20年ほどしか経過しておらず、現在も経済発展の途上にあるという事情であり、②中国が膨大な国土と人口を持つ世界一の大国であり、③共産党独裁による社会主義国家であるという点であろう。こうした諸条件を踏まえ、温州民営企業の経営者がとってきた行動（特にビジネス行動について）の妥当性について検討し、その今後を展望してみるのが本稿の狙いである。

なお、本稿の基礎となった温州民営中小企業に関する筆者の理解は、3E研究院の中国中小企業発展政策研究チームの一員として温州調査に参加する機会を与えられ、平成14年8月27日から同月31日まで、地元人民政府や私営企業9社⁽¹⁾ほかを訪問し得られた筆者の知見を中心に、3E研究チームの他のメンバーが行った温州中小企業調査の報告、および若干の既存文献の報告に基づいている。⁽²⁾筆者が訪問した企業の選択は、全て現地政府に依存し、訪問企業の数も僅かな上に通訳を介しての1～2時間程度のヒアリングであり、ヒアリングに当たっては政府担当者の同席もあって必ずしも正確な回答を得られたとは言えず、従って本稿は、不十分な調査結果からの推論であることを、初めに断っておきたい。

1. 温州民営中小企業の創業事情と、今後の展望

温州民営中小企業ビジネスは、実質的には1980年代から生まれてきたが、その活動が活発化したのは改革開放以後である。今回の調査で回答を得られた結果から、創業当時の事情を見ると以下のようである。

- ・ 長虹軽紡有限公司（輸出靴下製造ビジネス）……工場運転手をしていた董氏（現董事長）が客

(1) 2002年3月の温州調査で調査することのできた企業は、南洋汽摩集团有限公司、華豊針織有限公司、長虹軽紡有限公司、徳力西集团有限公司、奥康集团有限公司、東海膠鞋廠、甌海氣閥廠、江南閥門有限公司、鹿城大南庄鑄模具廠、である。

(2) 本稿で取り上げた事例企業のうち、鞋都鞋機有限公司、大同機床有限公司、鹿城如意機械廠、扨麗徳企業有限公司、光裕針織有限公司の諸状況は、2001年7月15～1日にわたる駒形・丸川による温州中小企業予備調査、2002年8月27～30日にわたる渡辺、飯田、黒瀬、駒形による温州中小企業調査、および2003年9月1～6日にわたる渡辺、黒瀬、森田、駒形による温州中小企業調査の報告による。

の話にヒントを得て96年に創業した。

- ・ 奥康集团公司（高級本革靴の製造販売ビジネス）……温州靴の販売業を営んでいた王氏（現総裁）が偽ブランド靴の取締りによって扱うべき商品を失ったのを機に、手持ち資金3万円をもって88年に創業した。
- ・ 東海膠鞋廠（低廉なケミカル靴の製造ビジネス）……小学校の無免許教師や靴の素材の販売員をしていた周氏（現廠長）が、先発企業を真似て85年に23歳で創業し、一時、集体企業となったが、95年に独立して個人企業となったもの、95年当時の手持ち資金は12万5千元であった。
- ・ 甌海氣閥廠（標準型低圧バルブの製造ビジネス）……販売員をしていた鄭氏（現会長・現在は上海に在住）が76年に20歳ぐらいのときに地域の先発企業を真似て創業した。
- ・ 江南閥門有限公司（高圧バルブの製造ビジネス）……軍隊で機械兵であった興氏（現董事長兼総経理）が、軍隊を退いてから2～3万元の手元資金を持って89年に既に地場産業となっていたバルブ製造業への参入を志したが、低圧バルブはメーカー乱立状態なので、既存メーカーの少ない高圧バルブに取り組み、2年を費やして開発に成功し創業した。
- ・ 鞋都鞋機有限公司（製靴機械の製造ビジネス）……靴メーカーの従業員だった周氏（現董事長）が、84年に退職して円刀削皮機を開発して起業し、温州を始め全国に提供した。
- ・ 大同機床有限公司（金属加工機械製造ビジネス）……市内の機械工場で設計業務を経験した陳氏（現総経理）が、92年に香港大同の大型鍛造機の輸入と小型鍛造機の製造ビジネスを始め、市内のメガネフレームやライターとかシェーバーなどのメーカーに提供した。
- ・ 鹿城如意機械廠（研磨機製造ビジネス）……食品関係工場で技術課長を勤めた黃氏（現廠長）が金型を作る工場を89年に創業したが、98年に当時の温州には15～16社の蛇口メーカーがあったが、彼らは平面研削盤を持っていなかったのを見て、セラミック研磨機製造ビジネスを起こした。

こうした事例によっても垣間見られるが、地元資料によれば現在の温州人経営者の横顔は「若い経営者が多く全体の90%が40歳代以下、殆どが男性で、学歴に関係なく全体の44%が義務教育のみ」と報告されているという。⁽³⁾温州人経営者は、殆どが民営中小企業の経営者で占められる。従って温州民営企業の経営者は、何れも低学歴の何らかの生業経験を持つ若者の自立が殆どであり、現在でもこの創業者が経営の実権を握っているということが推察される。温州という地域には、昔から国内各地をはじめ海外にまで、行商や出稼ぎに出る者が多かったというが、狭小な土地に住む農民が、生きるための業として、他地域に収入を求めざるを得なかったからだと言われる。当然、彼らは、より豊かな生活を夢見て努力を重ねてきただろう。こうした人々の中から、今日の温州民営中小企業を起こし、成功した者が生まれてきたと考えられる。

(3) 平公明「随行者あとがき」2003年中国中小企業発展政策研究・温州調査・171頁

現在の温州産業界の主な業種は、ボタン、靴、バッジやラベル、靴下、メガネ枠、ライター、洋服、ビニール紐、バッグ、弱電機器、自動車やオートバイの部品、バルブ、金型、軽度の産業機械などである。これらの製造ビジネスには、概ね二つのタイプがある。第一のタイプは、他地域で求められている製品の製造ビジネス（言い換えれば各地で欠乏している製品）であり、多くの場合それは、既に顕在化している需要に応える製品の製造ビジネスであり、しかも温州で利用可能な製造技術で十分に生産可能な製品ビジネスである。こうしたビジネスを立ち上げる前提となったビジネス構想は、二つの源泉から生まれたように思われる。

一つは、国内各地への出稼ぎや行商が、出先で知りえた様々な製品の欠乏状態（顕在需要）と、彼自身が持っていた技術的知識とを結びつけて、実現可能な利得獲得システムを構想し、その実現に挑戦した場合である。地元だけの見聞しか持てなかった温州人には、ビジネス構想を形成する重要な要素、欠乏情報がない。かくして初めの起業は、広い見聞をもてた行商や出稼ぎ者によって挑戦された。これがいったん、成功すると、地域の人々も成功モデルが眼前に在るから、模倣し起業することが容易になる。地域内には農業では生活できない多数の生業者がいる。彼らが模倣的参入者として起業に挑戦し、今日の消費財や補修部品の製造ビジネスを中心とする温州の地域産業を築き上げたと思われる。

もう一つの源泉は、温州地域に様々な産業が生まれ発展し、集積を形成したことによって、新たな潜在需要が生まれ、これに着目した起業家の出現である。地域内に多くの同業者が集積したことによって、各企業の小規模な工程や専門的な工程の社会的分業ビジネスの活躍場面が生み出される。工程分割型、特殊専門作業型、労働集約型、サービス付加型、などの専門に特化した製造ビジネスが成立する場が生れ拡大する。様々な作業機械の製造や修理、金型製造業や、表面処理などの加工業、製品の包装関連ビジネスなどが出現していく。こうした状況の中で現場経験を持つ起業家によって、温州産業界が飛躍的な大発展を遂げたのは、極めて自然であった。こうした新たなビジネス成立の可能性に気付いたのは、業界内部での現場経験のある、多少なりとも技術的な素養を持つ人々であろう。ただ漫然と現場労働に終始している人々ではなく、他日の大成を夢見て起業機会を窺っている志の高い人々である。ここに単なる生業者と起業家との決定的な違いがある。

2. 民営中小企業ビジネスの経営成果

社会主義を標榜する現代中国にあっても、民営企業家の行動目的は利得の確保にあらう。この努力の成果を示す指標は、短期的には収益性（経営資本利益率や売上高利益率など）であり、中長期的には成長発展性（売上規模や従業員規模の推移とか、自己資本の蓄積状況など）であらう。

さて、調査に訪れた企業の収益性や成長スピードは驚くべき高水準にあり、創業後の蓄積額も非常に大きく、金融機関からの借入れを殆ど必要としていないというものが多かった。我々の調査

企業のうち成長発展状況を把握できたものを挙げれば以下である。

- ・ 南洋汽摩集团有限公司……自動車ロックなどの製造ビジネスを、1984年に20～30人の従業員を持つ個人企業として創業したが、1996年に第一汽車との取引を開始して以来、急速に発展し、現在の従業員1400人に発展したという。
- ・ 長虹軽紡有限公司……輸出向け靴下（クリスマス用）などの製造ビジネスを構想し、1996年2万元で小工場を創始、現在の固定資産800万元、98年売上100万元ほど、今年は3000万元、3年以内に年商1億元を目標、売上高利益率は十数%にのぼるといふ。
- ・ 徳力西集团有限公司……スイッチ製造ビジネスを、84年に3人の同志と共同して構想し、5万元の資金を持って創業、現在の従業員数は11000人、売上高利益率は10%という。
- ・ 奥康集团有限公司……革靴製造販売ビジネスを、1988年に3万元で創業、当時は、従業員数10人程度、初年度売上10万元以下、現在の従業員数3000人、総資産3億元、昨年度の売上高7億元、5年以内には年商30億元を目指すという。
- ・ 東海膠鞋廠……ケミカル靴製造ビジネスを85年に家内工業として創業したが、95年には同業者と株式制集団企業を設立（当社創業者の出資分は12万5000元）し、当時従業員数70人であったが、95年に集団を解散して独立企業となり、現在の従業員数は600人、年商8000万元に発展、現在の工場設備に投じている資産額は3000万元程度に拡大しているが、外部からの借入れは全くないという。
- ・ 江南閥門有限公司……高圧バルブ製造ビジネスを志し、1993年手元資金2～3万元で開発に挑戦し創業、二年目に開発成功、1993年の売上300万元、従業員数20～30人、今は8000万元、従業員数300人ほど、総資産は7～8000万元、借入金はないという。

こうした事例で注目すべきは、これらの企業がビジネスを軌道に乗せてからの成長スピードが極めて速いことである。たとえば長虹軽紡有限公司の場合には、98年の年商100万元を3年間で3000万元に高めることを目標とするまでに成長しているし、東海膠鞋廠の場合、ビジネスを軌道に乗せたと見られる95年から現在までの7年間に、およそ13万元を元手に、今では3000万元の自己資本蓄積を実現した。実に250倍の成長スピードである。奥康集团有限公司に至っては、創業してから現在までの11年間に、従業員数では300倍、年商では7000倍の急成長ぶりである。また売上高利益率が総じて10%程度以上という答えをもらったが、ちなみに日本中小製造業の売上高総利益率を見ると平均して3%前後であり、近年の温州における急成長民営企業の異常な好業績振りには驚かされる。これらの経営成果に関する数値は、政府担当者が同席している場での回答であり、課税とか様々な負担金などの関連もあって、かなり低めの数値と思われ、実際はもっと高いかもしれない。

これらの事例企業は、全て地元政府が選んだ企業であり、恐らく温州における急成長企業の代表的な優等生ばかりであったこともあろう。しかし温州企業のかなり多くを対象に行われた既存の調査

(4) 資料によると、企業形態別に見た温州企業の売上高総利益率は以下であると報告されている。

株式有限…13.8% 有限責任…22.5% 株式合作…13.4% 个体・私営…13.4%
その他…8.3%

民営企業は个体と私営に分かれるが、个体企業ははまだ企業としての成長発展を遂げていない生業経営と見られるから、当然その収益状況は低いと考えて良いだろう。温州市の所有制別企業登録数は以下のものである。

个体商工戸…およそ21万、私営企業8,629、株式合作企業…24,990、有限責任公司…17,849、
株式有限…42

つまり、民営企業の内訳を見ると大部分が个体商工戸である。とすれば企業的なビジネス展開をしている私営企業の収益状況は、かなり高いと推定できる。私営企業とその成長形態である有限責任会社の経営成果が、驚くほど高いことを示唆している。

もっとも、現在の温州企業の中にも、成長発展とは無縁な若干事例を我々の訪問企業の中にも見出した。これを以下に示そう。

- ・ 甌海汽閥廠……1976年に創業し、標準品の製造ビジネスを続けてきた、現在の従業員数は30人余、年間生産額は1000万元余、生産台数は不明という、ISO9001の認証も受けたが、同業者が多く激しい競争状態にあり、現在は注文があれば1台でも受注するし、部品の注文でも受けるという。殆ど成長していない企業といえる。
- ・ 大同機床有限公司……1997年の設立で現従業員数は130名ほど（内販売員が30名ほど、残りの100名が現場労働者）、年商は5～6,000万元、同業界には実力のある会社が数十社あり、経営の現況は芳しくないようで、同社の陳氏（総経理）は事業の選択を間違えた、と言っていた。
- ・ 瑞安汽摩配件城……ここには150社の入居企業（主として問屋）があるが、4～5人でスタートし15～16人へと発展した商社もあるが、倒産や入居料滞納企業もかなりあり、毎年5%ぐらいのテナントが入れ替わっているという。

こうした経営停滞に陥っている企業や、活力を失った脱落過程の温州民営企業も、かなり存在していると思われる。

3. 成長発展した温州民営企業のビジネス行動

こうした異常とも見える好業績や成長発展スピードを実現させた温州民営中小企業ビジネスの発展経緯を見よう。

さて、発展段階が異なれば、解決しなければならない課題は異なるし、その課題を克服するため

(4) 加藤弘之「中国農村の市場化と郷鎮企業の変容」平成13年3月、科学研究補助金成果報告書

のビジネス行動の在り様も異なる。戦後日本の中小企業の生成発展を見てきた筆者の経験から、中小企業ビジネスの生成発展過程は以下の3段階に区別できると考える。①創業期の試行錯誤段階…起業に踏み切ったばかりの段階で、全てのビジネス行動が不確実な仮定に基づいて計画されたものであるから、一般には経営不安定である。これを軌道に乗せるための試行錯誤によるビジネスシステム洗練化の段階である、②同業者との競争段階…漸く軌道に乗ったビジネスシステムを、不断に変化し進歩する環境条件に適合するよう近代化を進め、同業者間における競争優位性を確立しなければならない段階、③関連企業とのシステム統合の段階…企業外の取引先など他の事業者をも統御対象に含めたビジネス行動によって、企業は環境面からの制約を部分的ながら制御し、傘下に収めた関連企業の経営資源を動員しながら、自社の一層の成長発展を実現（これを中国では「企業集団」と呼んでいる）していく段階である。

この段階区分を、今回の調査対象となった温州民営中小企業に当てはめ、その成長発展の経緯と問題点を、以下において見ていこう。

(1) 創業段階における温州民営中小企業のビジネス行動

需要者の欠乏を満たす新ビジネスの開発初期においては、供給量より需要量が多いので、それを提供する製造ビジネスは非常に高い収益性を確保できる。近年までの代表的な温州企業の高収益性は、こうした先発ビジネスの有利性を示すものと見られる。

創業初期の開拓期におけるビジネスシステムは、需要を求めて需要家に売り込みに行くものとならざるを得ないだろうが、やがて生産者の存在が需要家に知られ、買い手の方から購買に来るようになる。次第に注文が増え、起業家は利得機会の増大に対応してビジネスの拡大に乗り出す。受注に応えるための製造能力拡充を始める。新たな投資が必要になるが、生業的なビジネスの特徴として、ビジネス行動も臨機応変に行われ、内部管理システムも未整備であり、それにも増して経営者に将来の成長発展に向けての戦略的思考が欠如しており、加えて中国における金融ビジネスも未整備であったから外部資金を利用することもなく、専ら企業内に蓄積された利益を再投資することによって対処してきた。これが十分に可能なほど、初期の利益額が大きかったようである。こうした成長発展の経緯は、東海膠鞋廠に典型的に見られる。

やがて高収益のビジネス分野に刺激されて多くの起業家が起り、模倣的な参入を試みるのは当然であり、この現れが温州における有名ブランド製品の模倣ビジネスの群生現象であろう。中国の模倣品退治の過半数は温州地域で行われた⁽⁵⁾というのも、温州地域には生業者からの起業が多かったことを示唆していよう。

こうした変化は業界によって同一でないことは勿論である。東海膠鞋廠の場合、需要地から仕入

(5) 2002年3月「中国中小企業発展政策研究・温州準備調査報告」127頁

れに来る仲買商人の注文に応じて生産するという、前近代的なビジネス行動を現在でも続けているが、これが可能であったのは、変化の遅い需要層を対象としているビジネスだからであり、特に貧困の度の高い東北や内陸部の需要を対象とする低廉なケミカル靴製造ビジネスの場合には、もはや模倣的参入者も増えず、従って既存ビジネスが残存しているが、初期段階に見られた成長発展の勢いは既に停滞してしまった。そのビジネスは、消費地の小零細な仲買商人の買付けに依存し、機械制工場生産に不向きな季節的な操業状態を余儀なくされている。小零細な仲買商人にマーケティングを依存するビジネスでは、新製品や改善製品の開発など、新たな成長発展の方向を見出すことは不可能である。

(2) 競争段階におけるビジネス行動の差別化戦略

多数の模倣品製造ビジネスが生まれてくると、既存のビジネスシステムを維持するだけでは、大きく成長発展することが出来ない。類似のビジネスを展開する企業が増え過ぎれば、戦後復興過程の日本中小企業問題として大きな問題となったような、生業的ビジネスの「過小過多」現象がおき、弱小ビジネスの淘汰がおきる。温州民営中小企業の多くのビジネスでも、90年代の半ば頃から、こうした状態に入ったようである。

靴下製造ビジネスを行ってきた光裕針織有限公司の場合、好況時には一足当たり、0.2元であった靴下加工賃が、最近では0.03~0.04元にまで下がったという⁽⁶⁾。まさに6分の1への下落である。先ほど例にあげた鹿城如意機械廠の研磨機は輸入品では150万元したものを同社の製品はやや性能が落ちるが十数万元で販売、この普及によって蛇口用のセラミック部品価格の下落振りは猛烈で、セラミック部品の値段が40元から3元にまで下がったという。

ビジネスを成立させている環境条件は不断に変化するし、技術も不断に進歩する。既存ビジネスの維持発展には、こうした環境変化に適応する不断の努力を欠かせない。

過度競争から抜け出し、ビジネスを成長発展軌道に乗せていくには、競合関係にある同業他企業よりも早く近代化を実現させ、他企業に勝る競争優位性を確立しなければならない。競争段階に必要なビジネス戦略の重要な一つは、差別化戦略である。温州民営企業における成長発展事例も、この差別化戦略によって独自のビジネスを開発し、同業者との過度競争から脱却することで今日の地位を確立したようである。今回の調査で得られた事例を挙げれば以下のようである。

- ・ 南洋汽摩集团有限公司……96年に第一汽車との取引を始めるにさいし厳しい審査を受け、武漢の自動車部品研究所からの技術導入や国有企業の技術者の招聘によって、技術水準を高め、取引開始に成功、以後急速に発展したという。
- ・ 徳力西集团有限公司……本社内に国内最大級の検査センターを800万元を投じて設置し、同

(6) 2002年3月「中国中小企業発展政策研究・温州準備調査報告」118頁

業者の中でも突出した品質管理面での優位性を確立した。

- ・ 奥康集团有限公司……高級品である本革靴の製造ビジネスに乗り出し、自社ブランドを確立し、新たに生まれつつあった豊かな若者層（20～40歳代）の需要にターゲットを定め、独特の地位を確立した。毎年500万元を投じてデザイン開発に取り組み（イタリアにデザインセンターを設置している）、製造現場にも海外（台湾製が主体だがイタリア製も）から導入した製造ラインを設置し、徹底した生産管理システムを構築、年間広告費には売上高の5%をあて、ブランド（奥康ブランドと康龍ブランド）の確立に努力し、中国本革靴チャンピオンを2回取得し、国の検品免除認定を受けてもいる。
- ・ 江南閥門有限公司……既存のバルブ製造ビジネスとは違う新たな分野での製造ビジネスを起こした。国有企業の技術者を招聘して開発に取り組みさせ、かなりの数に上る特許（13項目・会社名義および董事長名義）を持っている。
- ・ 拝麗徳企業有限公司……家電製品の販売ビジネスを行っていたが、95年末に服装ビジネスに転換し、自社ブランドを確立して、ターゲットを若者（15歳～35歳）に絞る、価格を大衆化する、という方針を立て、服装は一つの文化という理念から延伸戦略（服装をトータルで考え、上着から靴までシリーズ化する）をとり、広告を活発（温州だけで年間200万元）に行い、農村から都市部へと販売店を増やしていくという戦略で発展してきたという。

つまり、温州の成長発展企業の生業ビジネスの増大から起きる過度競争からの脱出戦略は、製品品質の改善向上やブランド確立とか、新製品開発などによる、同業企業との差別化であった。漫然と惰性的なビジネス行動を継続するのではなく、競争相手の真似できないような差別化に挑戦している。これを推進したのは、経営責任者のビジネス構想の懐妊段階から身についた、ユーザーオリエンテッドな経営理念であろう。需要の実態や動向、業界における競争の実態を機敏に察知し、ビジネス行動を展開するターゲットを絞った。経済発展に従って需要も、次第に高級化、高品質化、高性能化など質的向上を求めるように成長発展していく。こうした動向を先取りして、ターゲットを絞ってのビジネス行動の改善（品質向上や高性能化、価格の引き下げ、デザインの洗練化など）、必要な設備投資や人材の確保育成など、常に他企業よりも需要者に好まれるようビジネスの質の向上に努めてきたのが、大方の温州中小企業ビジネスであった。こうして温州民営中小企業は、成長発展とともに次第に法人化して、有限責任企業や株式有限企業になっていった。

(3) 競争段階におけるビジネス行動の効率化戦略

過度競争から脱却するビジネス戦略には、もう一つの行き方、従来までのビジネス行動の効率化がある。効率化とは、投入する資源の利用効率を高めることで、具体的には二つの方向がある。一つは従来ビジネスの活動システムに潜むムダを排除してコストを低下させること、もう一つは規模利益の享受による固定費の低減である。

訪問調査企業の効率化への具体的な取組みに関しては、体系的な情報を得ることが殆ど出来なかったが、ヒアリングを通して知ったことの一つに、製品不良率が意外と高い企業が相当に多いということがある。製品不良率に関する資料を入手できたものを挙げると以下のようである。

- ・ 南洋汽摩集团有限公司……不良率4%、この数値についての経営者（オーナーの子息）の説明は、40工程もあるのでやむを得ないというものであった。
- ・ 甌海汽閥廠……嘗ての不良率は10%に及んでいたが、コンサルタントの指導を受けて管理体制の改善に努め、ISO9002の認証を取り、今では0.2%の目標に挑戦しているというが、工場（粗末な工場建屋で乱雑な作業現場）の入り口には、「一次合格率98%を目指そう、顧客不満率2%以下を目指そう」という努力目標が大書してあり、いまだ目標達成にいたらないことが窺える。
- ・ 徳力西集团有限公司……国が定める基準に合格する製品は95%という。つまり業界最大手の優良企業と言われる企業でも、5%もの製品不良率を出している。

経営者の中には、不良率についての関心を持っていない者が多いという印象を受けた。その理由の一つは、現場従業員に対する賃金支払いに出来高制をとっていると答えた企業が多く、不良品が発生した場合には担当した作業員に弁償させるという制度をとっているということが大きく影響していると思われる。つまり企業としては不良品が発生しても損害を受けないということのようである。しかし、こうした慣行が成り立つのは、製品の高級化や高性能化が進んでいない中低級品の生産だからであり、また社内分業も未発達な製造システムだからだろう。

把握できた企業についての労務管理の実態は以下のようであった。

- ・ 南洋汽摩集团有限公司……当初は出来高払いだったが、品質確保が出来ないので現在は時間給に改めたという。
- ・ 奥康集团有限公司……一般的には出来高払い制だが、裁断工程だけは時間制にしている。
- ・ 東海膠鞋廠……出来高払い制をとっている。
- ・ 甌海汽閥廠……時間給制を取っている。
- ・ 江南閥門有限公司……出来高払い制を取っている。

現場作業の実態を観察した筆者の印象でも、従業員過剰と思われるものが多く、かつ製造作業現場が乱雑で、管理不徹底と思われる企業が過半数であった。

しかし、全ての企業が内部管理体制が不十分というわけではない。奥康集团公司の作業現場は整然とし管理体制も整っていたし、華豊針織有限公司では、製品の全量を日本に輸出しているだけあって、作業現場の管理は見事であった。

現在の温州民営企業の管理レベルには様々な変化があり、企業間の格差が非常に大きいですが、平均的には、企業内部の業務合理化に対する理解が不十分で、多くの改善余地を残しているように見える。こうした非能率な内部管理体制が残存しているのは、ビジネスの質に対する需要家の要求水準

が未だ低いこと、経営者に先進技術に関する知識が不十分なこと、および、中国における豊富かつ低廉な労働力の存在によって合理化対策に対する緊急度が低いこと、などに起因するように思われる。

(4) 関連企業との統合段階における温州民営中小企業のビジネス行動

一層の成長発展を志向する経営者の目が、同業者との競争や関連する部品メーカーとか販売業者など、外部システムにも向けられるようになると、その中での自社の最も有利なビジネスシステムを考えるようになる。つまり企業集団としてのビジネス行動を考えるようになる。この段階に到達した温州民営中小企業の事例をあげれば以下である。

- ・ 奥康集团有限公司……かつて偽ブランド製品の販売ビジネスをやっていた現董事長は、政府の取り締まりによって売べき商品を失い、偽ブランド商品のビジネスに社会的欠陥があること、そこから脱却するには目先の利得を追う小売業界の改革が不可欠であることに気付き、ブランドの確立と販売業者の系列化を構想するようになったと思われる。同社のシステムは以下のようなものである。製品の企画製造は全て自社工場で行うが、製品の80%は国内販売で、直営店(店数で20%、販売高で80%)と代理店契約(店数で80%、販売高で20%)を結んだ専門小売店(800店余)によって、地元の浙江省はじめ、安徽省、四川省、湖南省、江西省、福建省などの消費者に販売するが、専門小売店は系列化して自社の販売方針との一体化を確実にし、代理店には代金先払いによる買取り制で商品を引き渡し、さらに営業状態の報告を義務付け、業績の上がらない代理店は直営化したり契約解除をしたりする。現在でも代理店になる希望者は多く、厳重な基準により選別して決定しているという。
- ・ 徳力西集团有限公司……粗悪製品が横行し、激しい競争によって苦境に苦しんでいる業界の実態を知り、従来の粗悪品質に不満を抱く需要者の存在を知って、創業者(現董事長)は、そこに一定の品質を保証した製品と、確立したブランドと、それを流通させるシステムを構築すれば非常に有効かつ有利なビジネスが成立することに気付き、自社はマーケティング機能に特化し、生産機能(製品開発機能や技術開発機能をも含めて)は他の製造業者に依存するシステムを構築した。そのビジネスシステムは次のようである。ブランドの未確立な全国各地の同業製造業者を系列化し、自社では、これら系列会社が生産した製品を検査して自社ブランドを与え、系列販売店を経由して市場に出す。集団の生産部門としては、資本参加した子会社(初め108社だったが98年に縮小した)60社強と、資本参加のない協力会社700社に担当させ、集団の販売部門は代理店1600社を組織化している。この結果、同社の製品は11万ボルトの高圧機電用スイッチから低圧の家庭用の照明スイッチまで、幅広くカバーすることになり、一層のブランド・イメージを高めることになった。子会社の行動は事業部制によって管理している。
- ・ 光裕針織有限公司……類似業界での従業経験から、創業経営者は企業集団ビジネスの構想を

得たようである。シルク製品を作っていた個人経営の同社は、経営不振から91年に靴下製造に転換、製品販売は温州出身のオランダ華僑と合弁会社を作って直接輸出、製品の20%は自社工場、残りの80%は碧山鎮の180戸余の下請農家（原料糸は当社から支給、不良品は受け取らない、2ヶ月ごとに加工料を支払う）に外注して調達している、碧山鎮では、古くから靴下編みたてが行われており、競争激化により自立できない業者が光裕の下請になったもので、こうした業者が今でも当社に売り込みに来るともいう。

- ・ 拝麗徳企業有限公司……服装業に進出した経営者は、当初より業界構造を十分に調査し、自社はマーケティング機能だけを分担、欠落機能を他社に分担させることで、集団として自立的にビジネス活動を効率的に展開する機能を整備充実し、自社を、営業販売センター、配送センター、ブランド創造センターと位置づけてきたが、同社の董事長はこのビジネスモデルを「虚似経営」、「両頭在外経営」と呼んでいる。このビジネスモデルを展開するに際し、当時の中国の慣習では「倒買倒売」と呼ばれ違法と考えられていたので、当局に承認を求め実現させたという。製造は全て契約を結んだ外部企業（20～30社、うち10社ほどが当社専属という）に手付金30%を支払い外注し、製品は全て本社（配送センター）に集め販売店に送る。外注工場には当社スタッフが出向いて、生地仕入れ、技術問題の解決、出荷の際の品質検査を行う。1997年にはISO9002の認証も得ている。現在のところ販売は全国をカバーする400の専売店によって行う。初めは当社の直営店を作りこれをモデルとして加盟店を募った。今後は直営店を徐々に縮小し、代理店を増やす計画だという。専売店の仕入れは買い切り制で、代金が振り込まれてから商品を渡す。小売価格に対する当社の売り渡し価格は60%（小売店の粗利率が40%）であるという。

企業集団によるビジネスシステムが理想的に形成されると、主導的地位を占める企業を中心に全構成企業が統一的な行動をとるようになり、集団全体としての規模利益や範囲の利益が急速に拡大され、集団外の競争相手に対する強力な優位性を持つようになれる。ただ、こうした大規模なビジネス経営になると、構成員の行動に対する管理体制を確立する一方で、構成員の積極性を抑圧しないよう、様々な工夫が必要になるが、これを成功させるには、経営者や経営管理者の資質能力の適否が、今後の成長発展の可否を分ける重要な要因になってくる。現地調査では、この点について調査することが殆ど出来なかったが、奥康集团有限公司では面接に応じた経営幹部職員から、董事長である創業者のワンマン振りが内部職員の不満を買っている様子を示唆する発言を聞かされた。企業集団ビジネスにおける経営責任者の統率方式にも、問題が潜んでいることが察知される。今後、企業集団が益々大きくなれば、こうした問題から躰くケースも出てくるのではないだろうか。

4. 温州民営中小企業のビジネス行動における問題点と課題

以上において断片的に示した温州民営中小企業ビジネスに潜む今後の課題を整理すると、以下の3点に要約されよう。

(1) ビジネスの自立性に関する問題

さて、温州産業界の現在の性格を一言で表現すれば、「他地域依存型」であろう。温州民営中小企業のビジネスは、現在でも、温州固有の資源に立脚するものではない。温州民営中小企業ビジネスを成り立たせているものは、先発の利益と、社会的分業の発達によって高度化した地域的産業集積、とであって、その技術レベルが群を抜いて高いからではない。販売対象は他地域の需要者であり、技術者やデザイナーは他地域からの招聘であり、原材料資源の多くも他地域からの調達であり、現場労働者の多くも他地域からの出稼ぎ者である。つまり温州産業は地域固有の資源に立脚するものではない。温州に産業が生まれ今日まで発展してきたのは、特異な環境によって生まれた特異な起業家の努力だけであったと言えよう。ここに将来に向けての温州民営中小企業ビジネスの問題点が潜んでいるように思われる。

現在の中国各地は、急速な勢いで市場経済化が進み、多数の企業が生成発展しつつある。その中には、先端技術の開発や導入に熱心なところもあり、地域固有の資源に立脚する産業を発展させようとしているところもある。さらに、今までは暗黒大陸視されてきた流通面の改善整備も急速に促進されつつある。こうした中で、先発の利益を中心に成り立っている温州産業の将来は、決して安穩であるとは考えにくい。遠隔後進地の需要を対象とし、各地から原材料資源を調達して展開されるビジネスにあっては、先発企業の優位性も、経済発展が後進遠隔地に波及するに従い消失する可能性がある。地域需要との近接性とか輸送費の割高などの不利が次第に浮上してくるからである。

これからの温州産業にとって必要な成長発展方向は、温州という地域固有の資源に立脚した成長可能性に富む新たなビジネス、たとえば、超精密な完成品や機能部品の製造など、あるいは洗練された感覚のデザインを特徴とする独特の製品など、他の後進地域では容易に追いつけない高付加価値製品の製造ビジネスを、温州の主導産業として開発することが必要なのではないだろうか。温州企業家は、他地域で欠乏している財の模倣的製造ビジネスを立ち上げることで成長し発展してきた。出稼ぎによって見聞できた他地域から得た情報の範囲内で、しかも、特別な地域固有の資源（特に素材や技術など）を持たない状態で構想されたビジネスばかりである。つまり他の後進地域の起業家でも、容易に追随しうる範囲内のビジネスである。ここに温州ビジネスの基本的な弱点がある。現在の中国で急速に進展しつつある流通機能整備や、西部大開発に象徴される後進地域の開発は、近い将来の温州ビジネスの優位性を消滅させるかもしれない。温州に立地する企業集団ビジネスを

主導する有力企業も、何れは、広域舞台で活動するに最適な立地を求めて、他地域に流失する恐れも大きい。

こうした事態に備え温州固有の資源に立脚する新ビジネス創造に挑戦する新規起業家の群生を促す何らかの対策、温州固有の高度な技術資源の開発を促す何らかの対策が、今日の緊急課題なのではないだろうか。

(2) ビジネス行動の発展方向に関する指導原理の問題

調査対象となった民営中小企業の経営者や経営幹部に、可能な限り機会を捉えて、「如何なる経営方針をもって現在のビジネス展開をしているのか」と質問してみたが、多くは返事がなく、稀にあっても「一層の量的拡大を目指す」と言うだけで、殆ど、意味のある返答ではなかった。「当面する課題は何か」という質問もしてみたが、結果は同様であった。温州民営中小企業ビジネスのリーダーたちは、現在のビジネスを大規模化することを主要な指導原理としているように思える。

欠乏に應える財の製造ビジネスを立ち上げたとき、その製品が有効なものであれば需要は急速に集まり、多くの注文が殺到するだろう。利得拡大を求める起業家は、集まってくる需要に応じて製造能力を拡大しようと努力するのは当然である。かくして自然発生的に、初期の温州民営中小企業ビジネスは大規模化の途を進んできたようである。この典型的な姿を東海膠鞋廠に見ることができる。

こうした受身の大型化志向だけでは、何れは、模倣的参入者の増加によって供給量が需要量を上回ってビジネス量の拡大はとまり、次第に過度競争に陥っていく。前掲の大同機床有限公司とか甌海汽閥廠などは、まさにこの事例であろう。温州民営中小企業ビジネスの多くが、このタイプではないのだろうか。大規模ビジネス化は受身の経営姿勢から自然発生的に実現するものではないのである。

大規模ビジネスへの発展は、規模の有利性を求めて積極的に自ら作り出すものである。その手段は、原理的には二つ、①ビジネス行動の場面の拡大、②ビジネス行動の合理化（あるいは効率化）である。ビジネス行動場面の拡大は、訴求対象の拡大（例えば販売対象地域を拡大するとか、広告宣伝によって潜在顧客層を刺激するなど）や、取り扱う製品種類の増加（製品の規格等級を増大させるとか、関連ビジネスを並行して実施するなど）、あるいは関連する他のビジネス部門の統合（垂直的統合や水平的統合）によって、ビジネス行動の範囲を拡大することである。ビジネス行動の効率化はコスト削減を通して価格競争力の強化を意図するものであり、潜在需要（購買力の裏づけのない単なる欠乏状態）の顕在化（購買力の裏づけのある有効需要への転化）を促進する。この両局面は相乗効果を生む。顧客範囲の拡大によってビジネス量が増大すれば、規模利益が生まれ固定費の低減効果が生まれる。

奥康集团有限公司や徳力西集团有限公司、あるいは長虹輕紡有限公司とか、捍麗德企業有限公司

など、企業集団化を志向している企業は、明らかに、積極的にビジネス行動場面の拡大による大規模ビジネス化を実現してきた。しかし、ビジネス行動の合理化によって価格競争力を強化する努力は、あまり見られなかった。例外もある。華豊針織有限公司や徳力西集团有限公司の内部管理体制は、かなり高度のレベルに達しているように思われた。華豊針織有限公司は製品の全量を日本に向け輸出している企業であり、日本企業からの厳しい品質要求に刺激されて管理水準を向上させたものであることも十分に理解できる。なお ISO2000 シリーズの認証を受けた企業も多く見られたが、工場の現場を見た限りでは、果たしてそれが実質を伴うものか否か、些か疑問を感じざるを得ないものも多かった。

これからの温州産業界では、次第に同業者間の競争が激化していくだろう。温州民営中小企業のビジネス行動場面拡大にも限度がある。これからは次第に、ビジネス行動の合理化による競争力強化が必要になっていこう。このことによってコストを下げ価格を下げることによって、中国社会の豊かさの向上に貢献する。温州民営中小企業ビジネスの問題点の重要なひとつが、ここに潜んでいる。

さて、温州民営中小企業の大規模ビジネス化が進んだとしても、全ての企業が成功することは決してない。大規模ビジネスの有利性は、企業間の競争力格差を拡大するだろう。大規模ビジネス化は必然的に供給量の増加を齎し、供給過剰の状態を引き起こす。競争力に劣る企業の淘汰が始まり失業者が社会に溢れ出す。合理化とは無駄な資源浪費を排除することであるから、この結果は使用労働力を減少させる。

さらに、ビジネス行動の範囲拡大努力は、当然、次第に社外の関連企業をも巻き込んだ企業集団化へと発展していくだろう。これに成功して主導的立場に立った企業は、自社の利益を優先し、自社中心の集団運営に走りがちとなるのは極めて自然である。他のメンバー企業の取引上の立場が主導的企業に比べ弱い場合には、主導企業によって取奪される事態に陥り易い。特に過度競争で弱体化している製造業者を下請として統合した光裕針織有限公司や扞麗徳企業有限公司には、こうした事態が懸念される。これは単なる企業集団ではなく、主導企業による取奪ビジネスである。こうした事態が現実化すると、社会主義を標榜する中国社会において、企業集団ビジネスの将来に新たな課題が起きるのではないだろうか。大型企業の社内に設けられている共産党支部委員会が、その企業が弱者企業を取奪しているという事態に気付けば、まさか黙認するとは思えない。

大規模ビジネス化だけを指導原理としている温州民営企業の将来には、こうした問題が潜んでいることも無視できないだろう。

(3) 中小企業固有ビジネスの発展に関する問題

温州民営中小企業ビジネスの成長発展方向が大規模化であるということは、中小企業を大規模企業へと成長発展する過渡的存在と見ていることを意味する。つまり、大企業ビジネスと中小企業ビ

ビジネスとの違いを、単なる量的な差とのみ理解し、質的な差を理解していないことを意味している。

中国が産業近代化の途上にあるということは、嘗ての日本がそうであったように、先進国並みの産業活動に近づけるための努力過程にあるということであろう。温州民営中小企業も先進国の中小企業レベルに近づく懸命の努力をしている訳だが、ビジネス行動の成長発展が進んだ先進国でも、中小企業は整理淘汰されてはいない。むしろ大企業には期待できない重要な社会的役割を果たしながら、安定したビジネス行動を展開しているのである。ここで、先進国の中小企業のビジネス行動は如何なるものかを、近代化の到達目標を明らかにする意味で参照する必要がある。

日本中小企業のビジネス行動を見てきた経験から、筆者は、先進国中小企業ビジネスの存在形態を以下のように分類できると考えている。①試行錯誤過程にある創業期の小規模ビジネス、②中小規模であることが最も強い競争力を発揮できる適度規模ビジネス、③大規模化への移行過程にある中小企業ビジネス、④自立機能が不完全な問題性ビジネスである。ここで重要なのは、創業期の試行過程にある小規模ビジネスと、中小規模であることが競争優位性を保てる適度ビジネスである。この二つが、中小企業固有のビジネスである。

試行錯誤過程にある創業期のビジネスとは、新ビジネスの開発に挑戦するビジネスで、既存ビジネスでカバーできない空白を埋め、産業活動の幅を広げる役割を果たす。こうした役割は大規模ビジネスには不適である。新ビジネスの開発にはリスクが不可避で、はじめから大規模投資を行うことは非常に危険で、大企業体制の下では発展が遅れがちとなり、健全な産業発展を阻止しがちであることは、現在の日本産業界を見れば明らかであろう。

適度ビジネスとは、中小規模で営まれることが最も競争優位性を発揮できるビジネスであり、大規模ビジネスからは放置される分野でのビジネスである。このビジネスが成り立つのは、需要に量的限界がある場合（需要の絶対量が少ない、立地条件により行動範囲が制約されるなど）や、利用できる原材料に限界がある場合（広く散在しているとか季節的だとか）、技術上の制約があって量産効果が期待できない場合（洗練された感覚や判断とか熟練技能を要するなど）などである。需要の成熟度が進み、製品の量よりも質を求めるようになると、こうした分野のビジネスが拡大する。産業集積が大規模化し、社会が豊かになってくるに従い、この種のビジネス行動が社会的生産システムの有効性や効率性の向上や、消費者の豊かさ増進に、大きく貢献することが出来るようになる。これらのビジネス活動は多分に労働集約的であり、大規模ビジネス化によって排除された労働力を吸収する重要な役割をも果たす。先進国における産業構造の最も望ましい姿は、互いに異質な社会貢献機能を持つ大企業と中小企業とのバランスのとれた共生である。

現在の温州民営中小企業のビジネス行動には、こうした局面への配慮が十分でないように思われる。これまでは量的側面にのみ着目した急速な生産力増強が大きな中国社会の重要課題であったから、大規模化を指導原理としてビジネス行動を展開してきたことは当然であったろう。しかし、もはや従来ビジネスの単なる展開で高収益を得られる状況ではなくなりつつある。これからの温州民

営中小企業ビジネスの健全な成長発展を考えるなら、先進国と同じように、中小企業固有のビジネス行動を活発化させることが重要課題となろう。

おわりに——温州中小企業経営者の今後の課題

さて、民営中小企業のビジネス行動の在り方を方向付けるものは経営者である。ここで温州民営企業の経営者に目を向け、如何なる課題に答えねばならないかについて私見を述べむすびとしよう。

温州企業の経営者について前掲した地元紙の記事(脚注3)によると、温州企業は、「企業立ち上げ時の協力者の殆どは経営者の親しい友人で、なお調査対象となった企業の16%は、中国が改革開放政策を採り出した直後の1985年ごろから企業立ち上げに備えて資本蓄積し」、「企業管理の面では、社長が経営責任者を兼ねている企業が7.9%、管理責任者が家族である企業は26.9%、外部から管理責任者を招聘しているものが26.6%、主要株主が責任者に就任しているもの35.9%」、「最近の傾向は、市内の区域を越えた越境投資が増えており、何れは、市や省を越えて国内各地に温州資本が益々広がっていく可能性がある」……と紹介されている。ここから浮かび上がってくる温州民営中小企業の平均的な姿は、生業出身の創業経営者が、いまだに経営の実権を手にし、個人的な資質能力を駆使してビジネス行動を統率しているということである。この点は、上述までの本稿の記述でも十分に頷けよう。現地調査に協力していただいた瑞安市の林氏(中国人民政協会議市委員会主席)および董氏(同副主席)は、我々との昼食会の席上、「瑞安市の企業家、管理スタッフのレベルが現在の発展の必要に追いついていない」と言っていた。

ここに、現状での温州経営者による温州経済発展に限界を感じ取れる。つまり温州産業の発展は、温州という特異な環境条件の下に、改革開放政策が採られる遥か以前から生業的なビジネスに従事し、その過程でビジネス構想を暖めてきた、積極的な上昇志向を持つ若者たちによって担われてきた。従来タイプの温州起業家には、生きるために出稼ぎに出た貧しい農民出身者が多く、近代産業ビジネスに関する素養を持たないものが殆どであった。従ってそのビジネスモデルは彼らの体験的知識の範囲内に限定されて構想されたものであり、開発途上過程の主要課題である先進国のビジネス文明の導入というよりも、顕在化している目先の需要に応えるという極めて次元の低いものに止まらざるをえなかった。しかし他地域に先駆けた起業は、温州特有の人的ネットワークと先発者の利益とに幸いされ今日のような目覚ましい発展を実現できた。だが、今後とも既存ビジネスの延長で発展し続けられるかどうか、疑念を感じざるを得ない。

現在でも温州には、近い将来の起業を志して生業ビジネスに没入している多くの若者がいる。だが、こうした学習過程から生まれる新規ビジネスの構想は、いわば低い次元に止まり、温州固有のビジネス(温州なればこそ優位性をもてるビジネス)の開発には繋がらないのではないだろうか。

従来とは異なる次元の高い近代ビジネスへの挑戦を志す企業家が、温州に多数生まれなければな

らない。彼らに必要な資質能力とは、将来を見据えた戦略的なビジネス行動の指揮能力であり、中小企業固有ビジネスの在り方に関する正しい理解をもち、近代的ビジネス構築に必要な広い視野と高い視点とを身に付けていることが不可欠である。視野拡大とは、自社の内部のみに関心を持つのではなく、広く外部、それも取引相手や同業者、さらには社会的な生産流通システムへと経営者の関心を拡大すること、視点の高度化とは、現状に埋没することなく的確な将来展望の上に立って成長発展戦略を考える思考態度を身に付けることである。

なお、こうした資質能力の改善は、現在の民営中小企業者に必要なばかりではなく、将来の民営企業経営者である予備軍にも必要であろう。

(新潟経営大学名誉教授)