

Title	日本の産業発展の中国産業発展への示唆：機械工業の発展を中心に
Sub Title	An implication of the Japanese industrial development for the Chinese industrial development in the case of engineering industry
Author	渡辺, 幸男(Watanabe, Yukiko)
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	2007
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.100, No.2 (2007. 7) ,p.443(7)- 469(33)
JaLC DOI	10.14991/001.20070701-0007
Abstract	<p>本稿では、中国の産業発展を考える時、日本の経験から何が示唆されるかを、明らかにしている。日本の下請系列関係に注目し、それが日本の機械工業の発展に持った意味と、その関係が可能になった環境を示した。その上で、中国の機械工業民営企業の現状を、事例を通して確認した。その結果、日本の下請系列関係それ自体を、中国の産業発展に応用することは、企業の置かれた環境の違いにより、不可能であり、学ぶべきは、形態ではなく、企業が置かれた環境の重要性であると結論づけた。</p> <p>This study clarifies what is suggested from the Japanese experience when considering the industrial development of China.</p> <p>Focusing on the Keiretsu-subcontractor relationship in Japan, this study shows the role it played in the development of Japan's machinery industry and the environment that made this relationship possible.</p> <p>In addition, this study confirms the current conditions of private machinery enterprises in China through case studies.</p> <p>As a result, the paper concludes that what should be learned is not the structure, but rather the importance of the environment in which companies have been placed, as applying the Japanese Keiretsu-subcontractor relationship itself to the industrial development of China is impossible due to differences in the environments where companies are placed.</p>
Notes	小特集：日中中小企業の競争力比較
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20070701-0007

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.

日本の産業発展の中国産業発展への示唆—機械工業の発展を中心に—

An Implication of the Japanese Industrial Development for the Chinese Industrial Development in the Case of Engineering Industry

渡辺 幸男(Yukio Watanabe)

本稿では、中国の産業発展を考える時、日本の経験から何が示唆されるかを、明らかにしている。日本の下請系列関係に注目し、それが日本の機械工業の発展に持った意味と、その関係が可能になった環境を示した。その上で、中国の機械工業民営企業の現状を、事例を通して確認した。その結果、日本の下請系列関係それ自体を、中国の産業発展に応用することは、企業の置かれた環境の違いにより、不可能であり、学ぶべきは、形態ではなく、企業が置かれた環境の重要性であると結論づけた。

Abstract

This study clarifies what is suggested from the Japanese experience when considering the industrial development of China. Focusing on the Keiretsu-subcontractor relationship in Japan, this study shows the role it played in the development of Japan's machinery industry and the environment that made this relationship possible. In addition, this study confirms the current conditions of private machinery enterprises in China through case studies. As a result, the paper concludes that what should be learned is not the structure, but rather the importance of the environment in which companies have been placed, as applying the Japanese Keiretsu-subcontractor relationship itself to the industrial development of China is impossible due to differences in the environments where companies are placed.

日本の産業発展の中国産業発展への示唆

——機械工業の発展を中心に——

渡 辺 幸 男

要 旨

本稿では、中国の産業発展を考える時、日本の経験から何が示唆されるかを、明らかにしている。日本の下請系列関係に注目し、それが日本の機械工業の発展に持った意味と、その関係が可能になった環境を示した。その上で、中国の機械工業民営企業の現状を、事例を通して確認した。その結果、日本の下請系列関係それ自体を、中国の産業発展に応用することは、企業の置かれた環境の違いにより、不可能であり、学ぶべきは、形態ではなく、企業が置かれた環境の重要性であると結論づけた。

キーワード

中国の産業発展、下請系列関係、大田区的な中小企業群、中国民営企業、機械工業中小企業

はじめに

本稿の目的は、中国の今後の製造業を中心とした産業発展の方向性を考える時、日本の産業発展の経験から何が示唆されるか、さらには、日本の先行経験に学ぶことができるか、学べるとしたら学ぶのに際して何に留意すべきかを明らかにすることにある。その際、日本の先行経験としては、具体的には、日本の下請系列関係を中心とし、それにその派生形態として大田区的な中小企業群を副軸にして機械工業での産業発展をとりあげ、それと現在の中国の民営企業を中心とした産業の発展、とくにそれらの自国市場向けの発展と対比することにより、示唆される点等を明らかにする。

- (1) 筆者は、日本の機械工業における下請系列関係を、発注側大企業と受注側中小企業が、準垂直的な統合関係にあり、法的には独立した資本である中小企業が特定の受注先大企業に従属している状況として把握している。詳しくは、拙著『日本機械工業の社会的分業構造 階層構造・産業集積からの下請制把握』（有斐閣 1997 年）を参照していただきたい。
- (2) 「大田区的な中小企業群」とは、下請系列関係にある中小企業と異なり、特定企業に従属することなく、自立した特定加工に専門化した企業群と完成機械製造企業群とが集積し、錯綜した取引関係を形成している中小企業群である。しかもこれらの企業群は日本の機械工業の先進的・高度な部分の一方を担っている。その存在が、大田区を中心とした地域で、最初に形成されたことから、本稿ではこのように呼ぶことにした。詳しくは、拙著『日本機械工業の社会的分業構造 階層構造・産業集積からの下請制把握』（前掲）を参照していただきたい。

また、今後の中国の産業発展の担い手として、外資系企業や国有企業ではなく、専ら民营企业に注目する。その理由は、中国企業がおかれた環境をふまえ、独自の産業発展を模索し、中国の産業状況と市場状況に最も適合した独自の発展形態を模索・開拓し、現実化する可能性を持つ主体としては、民营企业が最も適切であると考えることによる。

特にその中でも、すでに先進工業化したかつての後進工業国をふくめた他の後進工業国のいずれもが、これまで遭遇したことの無い、中国国内市場という独自の巨大な市場向けに発展している民营企业に注目する。これらの国内市場向けに生産し発展している民营企业こそ、かつての日本製造業と異なり、外資系企業が国内生産立地し、国内市場でも中国系企業と競合している中国市場では、独自の発展可能性を持つ存在といえる。先進工業国での競争の中で形成された生産システム等を体现する外資系企業は、そのような生産システム等を前提に中国市場に進出している。中国市場の状況を前提に自らの生産システム等を構築する主体とはなりにくい。それに対し、外資系企業との直接的競争にさらされている中国民营企业の中でも、国内市場向けの生産を主力としている民营企业は、他の先進国には見られない独自の巨大な国内市場を前提に自らの存立基盤を形成せざるをえないことにより、独自の発展方向での発展可能性を持つ存在といえる。このことが、中国国内市場向けの民营企业に注目するゆえんである。

例えば、中国乗用車産業の発展状況も、この点で示唆的である。中国国内市場向けに中国国内に進出した外資系企業は、進出の際の法的制約から中国国有大企業と合併で進出した。しかし、それらの外資系企業は、自ら先進工業国市場向けに開発した、あるいは中国市場を越えてグローバル戦略車として開発した車種を、自らが巨大企業化した際に選択した生産技術体系を移植する形で、生産している。

それに対し、外資系企業が進出する以前から存在していた中国の自動車生産メーカーの国有大企業は、外資の合併パートナーとなることで、外資のすでもつ製品開発技術や生産技術に依存し、それに従い生産することで、高い収益を上げ存立している。結果として、独自の乗用車を開発する能力に欠けることになった。近年、この事態に対する反省から、海外の倒産乗用車メーカーの買収等を通して開発能力を再構築しようと務めているが、いまのところその成果を示すに至っていない⁽³⁾。

それに対し、吉利汽車や奇瑞汽車といった民营企业ないしは後発参入企業は、中国市場の状況、中国自動車部品産業の状況を前提に、新たな製品を「開発」することを模索し、生産技術体系を構築することを模索し、独自の製品を中国国内市場向けに提供することに成功している。同時に、既存の外資系企業とは異なる生産システム等を創造する可能性を示している。

(3) 例えば、丸川知雄・高山勇一・呉保寧・廖静南「中国自動車産業の構図」(丸川知雄/高山勇一編『新版 グローバル競争時代の中国自動車産業』(蒼蒼社 2004年)の第1章)は、中国第2の自動車生産台数を誇る国有企業、上海汽車集団について「何をするにも外資頼みであり、独自の技術はほとんど持たない」(同書 31ページ)と指摘している。

また、中国系企業が生産の一方の主要な担い手となり、かつ中国が世界最大の生産量を誇る自転車産業の場合では、より明確に国内市場向け生産の中国民营企业の重要性が示唆される。中国に進出した台湾系や日系の外資系自転車メーカーの多くは、外資にとっての既存市場、先進工業国市場向けの生産基地として、中国の生産拠点を利用している。すなわち、外資主導下で外資の持っている製品技術と生産技術により、海外市場向け生産を行っている。ジャイアントといった一部の台湾系メーカーは、中国国内市場向け生産も行い、一定の市場シェアを確保しているが、基本的に生産システム等は台湾系メーカーが先進国市場向けに開発したものを、中国国内に持ち込み、それをもとに生産をしていることには変わりがない。中国国内企業とは異なる生産システム等で生産をしている。⁽⁴⁾

他方で、中国国内に古くから存立し、一時は数百万台規模という台数的には国際的に見ても巨大メーカーに属する生産規模を実現していた中国国有自転車メーカーは、国内市場の市場経済化、特にその下での需要内容の変化についていけず、また、国有企業として担わざるをえなかった社会保障等の負担ゆえに、製造業企業としての実態を喪失した。⁽⁵⁾ 例えば、かつては中国3大自転車メーカーの1つであった上海市に立地する永久自転車は、国が筆頭株主のまま上場されたが、2000年代に入り、民营企业に事実上買収されるまでは、自社ブランドで販売する自転車200万台のほとんどを天津等の完成車メーカーにOEM発注する、事実上の卸売業企業となっていた。⁽⁶⁾

それに対し、1990年代に入り数多く誕生した中国の民营企业メーカーは、既存の自転車部品産業基盤を活かし、市場の変化に適合した製品の「開発」を模索し、それに応じた部品を調達し、独自製品を供給し、急激に発展している。筆者が訪問聴取りした天津の企業のなかには、2000年代になって創業した民营企业で、いまやグループで数百万台を生産するにいたった、天津泰美自行车有限公司のような中国有数の自転車メーカーも存在している。しかも、天津泰美自行车有限公司のような中国の民营企业メーカーは、台湾系や日系の自転車メーカーが生産しては採算にあわないような低価格販売可能な自転車を生産し、かつ、日本市場や欧米市場に輸出可能な品質水準を曲がりなりに達成できる自転車を生産している。⁽⁷⁾

このような事例から示唆されるように、中国の市場状況や生産環境をふまえて、中国国内市場向けに生産を行い、現在の中国市場に適合した製品の生産を模索しているのは、中国の民营企业群である。それゆえに、同時にこれまでにない巨大な市場の一挙形成という、中国国内市場環境をもと

(4) 筆者らによる、株式会社ジャイアント(ジャイアント・ジャパン)(横浜)での聴取り(2007年2月6日)と、捷安特(中国)有限公司(中国江蘇省昆山市)での聴取り(2007年3月13日)による。

(5) この点、より詳しくは、駒形哲哉『移行期 中国の中小企業論』(税務経理協会 2005年)の164~171ページを参照。

(6) 筆者らによる、上海永久股份有限公司(上海市南匯区)での聴取り(2007年3月16日)による。

(7) 筆者らによる、天津泰美自行车有限公司(天津市北辰科技園区)での聴取り(2006年8月28日)による。

に新たな生産システムを含めた企業体系を開拓する可能性があるのは、中国民营企业群ということになる。

それゆえ、大橋英夫氏のいう「外向型外資経済の発展パターンの追求」⁽⁸⁾に取って代わって、「内需・消費主導型経済への転換」⁽⁹⁾を可能とする主体は、中国国有企業ではなく中国民营企业（その多くは民営中小企業である）ということになる。

以下では、まず、日本の製造業の先進工業へのキャッチアップ過程で、日本企業が抱えていた課題とその克服の方法を、日本工業のリーディングセクターとしての広義の機械工業を通してみる。特に、この克服過程は、日本の機械工業中小企業が、戦前の先進工業国からの「二重の隔絶性」⁽¹⁰⁾を克服する過程を、主要な内容とする過程でもあった。それゆえ、以下では、「二重の隔絶性」を克服する上で決定的な意味を持ったといえる、機械工業における大企業主導のグループ化の下での下請系列化と、その派生的形態である大田区的な中小企業群に注目する。下請系列化によって「二重の隔絶性」が何故克服されたかを検討し、さらに、このような下請系列化と大田区的な中小企業群が、どのような環境ゆえに可能となったかを見ていくことにする。

その上で、中国民营企业のおかれた環境と、その抱える課題を確認する。これをふまえ、中国の状況では、日本の経験から、現在の中国民营企业の課題の克服のためにどのような示唆が得られるか、中国民营企业と日本の中小企業とがキャッチアップ時点で抱えていた課題の差異を踏まえながら、検討する。

結論を先取りして言えば、日本の機械工業関連企業の2つの発展・高度化のパターンのいずれもが、現在の中国では有効に機能しがたいということである。すなわち、下請系列関係の形成と、それによる機械工業関連企業の高度化は、中国の機械工業の現状をふまえるならば、不可能ということになる。同時に、大田区的な中小企業群の形成は、ある意味では早生的に形成されているが、その中小企業群の発展方向は、大田区のもつ「柔軟性」を共有するような方向であるとしても、高度加工能力を持つ企業群へと転化していく方向には進みがいということがある。

1. 日本機械工業中小企業の存立形態⁽¹¹⁾

日本の機械工業の発展の中での中小企業の役割を見る時に、大きく2つにわけて見る必要がある。1つは、特定の巨大企業に下請系列化され、その企業グループメンバーとして高度化し、巨大企業

(8) 大橋英夫「迫られる外資依存経済からの脱却」(日本経済研究センター/清華大学国情研究センター編『中国の経済構造改革 持続可能な成長を目指して』(日本経済新聞社 2006年)の第7章)。

(9) 大橋英夫、同上論文の202・203ページ。

(10) 小宮山琢二『日本中小工業研究』(中央公論社 1941年)の38ページ。

(11) 本節の叙述は、拙著『日本機械工業の社会的分業構造 階層構造・産業集積からの下請制把握』(前掲)での論旨の要約を中心としたものである。

を中心とした機械工業の国際競争力形成に貢献した中小企業群である。今1つは、特定の巨大企業の下請として系列化されることなく、多様な取引先企業と取引している特定加工に専門化した中小企業群および多様な完成品機械を開発し生産する中小企業群である。

(1) 大企業に下請系列化された中小企業群の重要性

日本の機械工業の急速な発展を考える際に極めて重要な存在意義を持つのが、特定の巨大企業に下請系列化された中小企業群である。トヨタグループや日立製作所グループに組込まれた中小企業群である。

敗戦直後の日本の機械工業は、先進工業国の機械工業から大きく遅れていた。戦中に小宮山琢二氏により「二重の隔絶性」と呼ばれた状況が、依然存在していた。すなわち、先進工業国の水準に近づいた軍の工場と、それから遅れた民間の大企業、さらに大きく遅れた中小企業という状況にあった。同時に、戦後の日本の機械工業は、戦後のIMF・GATT体制のもと、近い将来に貿易自由化が行われ、そのもとで直接的に先進工業国企業と競争せざるをえない状況にもおかれた。できる限り急速に先進工業国企業と競争可能な機械工業を構築することが、民間の大企業および当時の通産省を中心とした政府の課題となった。

他方で、機械金属工業中小企業については、戦中の軍事動員と戦後における戦時中の軍需工場の解体や縮小により、大量の技術者や技能者が、戦後職を求め自ら開業し、激増することになる。近代工業についての技術や技能を一応はもっているが、先進工業国の工業から見れば大幅に技術水準が遅れた中小企業が、大量に形成された。それらの企業が使用している工作機械類は、戦前戦中に日本国内で生産された機械であり、機械の水準としても先進工業国の工業から見たら陳腐化した水準であった。当時の中小企業にとっては、数多い中小企業間の激しい競争に打ち勝ち生き残るために、如何に迅速に自社の技術水準や使用工作機械を先進工業国並みにするかが、決定的な課題となっていた。

この大企業と中小企業の状況が、中小企業の下請系列化につながった。すなわち、先進工業国企業から、それらの日本国内への直接投資を抑制しながら、かつ技術導入することが可能であった機械工業大企業は、高いロイヤルティを支払いながらも、積極的に最新機械の購入そして技術導入をし、自らの存立する分野での中核的技術の水準向上を図った。同時に、迅速なキャッチアップの必要性、人材や資金の不足等から、関連する周辺的な生産機能については、自社内で行うことは困難であった。

他方で、中小企業の方は、技術水準の向上を願いながらも、直接先進工業国企業から技術導入する能力や資金力に欠けていた。その結果として、大企業と中小企業の利害が一致し、中核としての大企業の主導下で中小企業が従属的に発展する、下請系列関係による中小企業も包摂した大企業グ

グループごとの、先進工業国からの技術導入に依存した技術的発展が生じた。このような下請系列関係にある中小企業の技術高度化投資を、さらに政府が低利での資金を融資する形で支援した。

この結果、トヨタ自動車や日立製作所といった巨大完成品生産企業は、自社の技術を急速に高めたばかりではなく、自社の資本を余り使わず、周辺の部分的技術的高度化を実現し、同時に、それらの中小企業について、ライバル企業の利用を抑制するという意味で独占的に利用する事が可能になった。また、中小企業にとっては、技術高度化を実現し、他の中小企業との競争で優位に立ったのみならず、下請系列化された大企業からの需要を優先的に確保可能となることで、急拡大する市場を手に入れることができた。

この戦後形成された機械工業での下請系列関係においては、下請系列化された中小企業は大企業グループのジュニアパートナーとして位置づけられ、大企業グループ間の競争の一翼を担うことになる。しかし、同時に、下請系列化された中小企業は、大企業と資本的に一体化したのではなく、あくまでも所有関係としては独立した企業であり、グループ内下請系列企業間でのグループメンバーとしての生き残り競争にさらされていた。ジュニアパートナーとして当該大企業の要請に積極的に応じる限りで、その位置を保証されているに過ぎなかった。

その意味で、大企業にとって垂直的統合と同様に利用することができながら、なおかつ下請系列化した中小企業を市場での企業間競争に直接さらすことができることになり、従属的に利用しながら、中小企業の経営姿勢が大企業の要請に応えるものではなくなった場合は、他の企業に切り替えることが可能な、極めて使い勝手の良い関係でもあった。他方で、下請系列化された中小企業は、大企業の要請に積極的に応えることで、自らの技術水準の高度化を実現することができ、中小企業間の競争で優位に立つことができ、自らの企業としての成長も実現できた。

結果として、日本の機械工業は、大企業主導のもとでグループとしての急速な技術的高度化を実現し、大企業に量産機械分野で国際競争力を形成することを可能とした。これが、日本の機械工業にとって、戦前来の「二重の隔絶性」の克服を可能とした主要要因といえる。

(2) 大田区的な中小企業群の重要性

大企業に下請系列化された中小企業群とともに、日本の機械工業における中小企業の重要性を検討する時に忘れてならないのが、特定の大企業に下請系列化されることなく、多様な取引先企業と取引している特定加工に専門化した中小企業群、および多様な非量産的な完成品機械を開発し生産する中小企業群である。ここでは、そのような中小企業が、日本国内で最も早期に大量に形成された地域が、東京の大田区であったことから、大田区的な中小企業群と呼ぶ。

大田区的な中小企業群は、現在では、日本国内の多くの地域に存立しているが、当初形成された

(12) 例えば、2003年夏に筆者が聴取りをした岩手県の機械金属工業中小企業の中で、特定加工に専門化し、かつ国内生産立地で発展展望を持っていた企業の多くは、専門化した加工分野で高度化し、変化

のは、東京都の城南地域であり、中でも大田区を中心としていた。形成の過程そのものは、当初上記の下請系列化された中小企業群を中心に高度化されてきた日本の機械工業中小企業の中から生じ、1960年代後半以降の量産型機械工業大企業の東京城南地域からの地方転出を契機としたものであった。

戦後の高度成長過程で下請系列化された中小企業を中心に、中小企業の技術的高度化が進展したのであるが、同時に当初の産業集積地域のうち、東京23区内である大田区を中心とした東京城南の産業集積の立地条件は急激に悪化し、工場の拡張余地が極度に減退し、より安価な広い土地と労働力を求め、多くの大企業の量産機械の工場が周辺地域へと、そして北関東や南東北へと転出した。下請系列化された中小企業の中には、主要納入先工場の移転に従って、周辺へ転出した企業もあったが、多くの中小企業が、従来の集積地域に残った。他方で、非量産機械の開発・生産拠点や、量産機械の開発・試作拠点としての本社機能はそのまま残り、拡大した。

その結果、大田区とその周辺での機械生産の質が、非量産的な機械の生産や量産機械の試作へと純化し、関連の部品や加工に専門化した中小企業群も、大田区とその周辺に立地して企業として生き残る為には、そのような非量産的な機械の生産や試作に向けた部品の生産や加工にシフトせざるをえなかった。量産的な部品の生産や加工と比較して、単に高度な加工技術が必要なだけでなく、変化や変動の激しい需要に対応することが求められることになった。その意味で、面倒な部品の生産や加工へとシフトせざるをえなかった。結果的には、同様な需要が、他の地域に大田区とその周辺のようには大規模に存在しないことと相まって、大田区とその周辺は、非量産の機械の生産や試作に向けた部品供給や加工で他地域との差別化に成功した、独自の産業集積として産業集積の性格を変え、そのような集積として1980年代まで拡大した。

このような非量産の機械の為の高度な部品生産や加工に専門化した中小企業群が形成されたことにより、それを前提とした特殊な小規模市場向けの多様な産業機械の開発・生産を行う中小企業群も、形成され、立地するようになった。ここに、非量産の機械を生産する大企業、量産機械の試作を行う大企業の開発拠点、多様な小規模市場向け産業機械を生産する中小企業、特定部品や高度加工に専門化した中小企業群からなるという意味で、日本国内に初めて出現した産業集積が、大田区を中心とした地域に1970年代に形成された。

この大田区を中心とした機械工業の産業集積内では、高度に専門化した企業が多数存立し、産業集積内で高度な社会的分業を形成し、集積内で多様な錯綜した取引関係を形成するとともに、それぞれの専門化した分野で激しい競争を展開した。特定大企業を中心とした下請系列関係にある企業

の激しい多様な需要を組み合わせ、自社の発展展望を切り開いている中小企業であった（拙稿「岩手県機械・金属産業集積の変貌と中小企業の存立展望」（『企業環境研究年報』（8号2003年）の116ページ）を参照）。まさにかつての大田区を中心とした地域に見られた自立した中小企業群が、国内に、より広域的に存立しているということになる。

グループでの取引関係や競争とは全く異なった状況が出現した。

この大田区を中心とした産業集積とそこに存立する（中小）企業群は、変化・変動の激しい高度な技術水準を必要とする需要に対し、層として柔軟に対応する能力を形成した。特にそれを形成する最も小規模な層である零細企業層は、不安定な需要に対し、専門化した零細企業層内での相互の受発注関係、すなわち仲間取引関係を形成することで、不安定な需要を前提としながら、零細規模での企業の再生産を可能とした。このことが、より一層、大田区を中心とした産業集積が、変化や変動の激しい需要に対し、柔軟に対応する能力を高めることとなった。

この結果、大田区を中心とする産業集積が、日本の機械工業における、多様な量産機械の開発、そして非量産機械の開発や生産を、より迅速に、かつ相対的に安価に行うことを可能にした。また、開発型中小企業の存立を、より容易にすることにより、より一層多様な産業機械等についての開発型中小企業の形成や発展をもたらした。このような大田区を中心とする産業集積の機能は、大田区とその周辺に立地する大小の機械メーカーにとって利用可能なだけではなかった。インフラの整備とともに、より広域的な地域に立地する大小さまざまな企業群にとって、利用可能な機械・開発生産のための生産基盤となっていく。たとえ社内に関連の部品生産や高度加工の技術を提供する部門をもつ大企業であっても、開発する側の部署が自由に必要に応じて開発や試作そして生産を行うには、社内外でこのような機能を必要に応じて利用できることが、迅速かつ安価に開発生産することの条件となる。その意味でも、大田区を中心とする産業集積の形成は極めて重要な意味を持ったといえる。開発型の中小機械メーカー群にとっての有効性ととともに、日本国内機械メーカーのより迅速な需要対応力を支える大きな柱の1つとなった。

このような下請系列関係にある中小企業と、大田区的な存立形態にある中小企業が、国内機械工業生産の中で両立し、共存する状況が1980年代後半以降、大きく変化することになる。その要因として考慮すべきは、日本機械工業のフロントランナー化、日本の機械工業中小企業の先進工業化、そして日本製造業の東アジア化の3つである。

大企業に下請系列化された中小企業群については、フロントランナー化の結果として、既存部門での拡大が多くの機械工業大企業で困難になったこと、また機械工業中小企業の先進工業化の結果として、中小企業の側が大企業経由で海外技術を導入する必要性が減退したこと、独自技術を開発する中小企業層が形成されたこと、これらのことが生じた。その結果として、下請系列関係を再生産していく意義が、大企業・中小企業の双方から薄れ、下請系列関係が、多くの大企業で解体していった。すなわち、大企業にとって、系列外により技術水準の高い中小企業が多く形成され、特定の中小企業を囲い込み育成する意義が薄れ、同時に、成長する市場を提供し、技術高度化を指導するという意味での下請系列関係を維持する力も弱体化し、大企業の側から下請系列関係を維持していく力が弱まった。同時に中小企業の側から見ても、特定の企業に隷属して、拡大する市場を確保すること、あるいは技術高度化を実現することの必要性が、環境変化の中で減退した。この双方に

とつての下請系列関係維持・再生産に向けての力が弱まり、下請系列関係は、一部の例外を除き、1990年代にほぼ解体した。

他方で、大田区的な機械工業の状況は、日本製造業が東アジア化したことにより、大田区や東京城南地域に限定されるものではなく、より広域的な存在として、ほぼ日本の機械工業中小企業の国内立地全体を覆うものとなっていった。筆者が、かつて日本機械工業中小企業の「大田区化・オータナイゼーション」と呼んだ現象が、1990年代以降本格化した。かつての大田区的な産業集積の形成が、大都市機械工業集積地域の立地環境の悪化による、量産工場の域外転出の結果として生じたように、1990年代の国内製造業立地環境の悪化と、東アジア地域のインフラ整備は、日本国内機械工業全体の大田区化をもたらした。量産工場を前提とし、それらの工場に対する部品の供給やそれらの工場からの部分加工の受注を中心とした、量産絡みの中小企業は、その存立基盤を失うことになる。

かつての大田区に立地する機械工業中小企業が置かれた状況と同様に、1990年代以降の日本国内の機械工業中小企業の多くにとっては、安定した量産絡みの生産での国内立地はほとんど不可能になり、同時に変動や変化の激しい高度な部品の生産や加工については、他にその需要に対応する存在が東アジア内には無いことにより、日本国内の機械工業中小企業群がそれに対応することとなった。そのような内容の需要は、日本国内で増加し、同時に東アジア全域でも増加した。それらを日本国内の大田区化した中小企業群が担うことになった。

このような日本国内での大田区的な中小企業群の広域化は、単に需要の変質のみではなく、産業インフラのより一層の整備も関係している。情報流に関していえば、IT革新を通して、図面等の情報さらには加工情報まで、瞬時に低コストでやり取り可能となった。また物流面でも宅配便網のより一層の整備により、夜配送依頼したものが、翌朝配送先に届く範囲が、地理的により一層広域化し、例えば、京浜を中心に見れば、東北等を含むものとなった。その結果、従来の東京城南地域内相互でのみ可能であったような取引内容のものが、広域関東圏さらにはそれを越えた範囲として可能となった。これらの要因と組み合わせることにより、国内の機械工業は、大田区的な機械工業中小企業群を中心とするものに、1990年代以降大きく変化してきている。この大田区的な機械工業中小企業群は、東アジアの機械工業企業にとって、利用可能なものとして存在して、同時に東アジアの他地域との競合関係の中で存在している。

2. 発展する中国民営機械工業関連企業の経営展開状況

以上の日本の機械工業での産業発展のあり方を念頭に置きながら、中国の機械工業関連民営企業の経営展開状況を、浙江省の中小企業の事例を中心に見ていくことにする。中国で最も民営企業が急激に発展している浙江省のなかの、温州市と台州市の機械工業関連の中堅・中小企業の事例であ

る。これらの事例を通して、中国における機械工業関連の民間企業を中心とした産業発展の実態を確認することにより、中国での産業発展のあり方と方向性を把握する。特に、既存の機械工業国有企業に対して、どのように差別化することにより、新たに形成された浙江省の民間企業群が発展成長し得ているかが明らかにされる。

事例1 瑞安市亜琦機械製造有限公司（浙江省温州市瑞安市⁽¹³⁾）

当社は、経営悪化した国有企業や集団所有制企業の別々の機械工場に勤務していた現場労働者4名が、それぞれ自己資金や親戚からの借金による5万元ずつをもちより、20万元で1996年に創業した、10数名の紙コップ製造機を生産する企業である。創業当初は、洗濯屋用の機械を作り始めた。まずそのために、温州企業の製品である国産の機械をサンプル用に買って来て、まねして製造した。量的に少なかったが、広告を出し、ディーラーを通して販売した。技術的にはわからないところが多かったが、模索しながら製造した。作り始めてから販売を始めるまでに半年かかった。

その後、紙コップ製造機械へと、98 / 99年に徐々にシフトした。洗濯屋用機械をやめたのは、市場的に、利益が薄くなってきたためである。紙コップ製造機も瀋陽の機械メーカーの既存製品をまねたものである。販売については、洗濯用機械の時と同じディーラーを使っている。价格的には、当初は、瀋陽の機械が10数万元するのに対し、当社のコピー機械は4万元であった。今でも瀋陽の機械の半値以下である。現在の生産能力は、月10台である。

市場情報を展示会や友人からえている。展示会には、パートナーの誰かがいっている。物事をやるには、第1が広告、第2が販売、第3が生産であり、生産してから販売ではだめである。このような考えのもと、当初より広告そして販売に注力している。また展示会にも出品している。広告を上海の駅近くにも出している。販売台数は、多いときで、月10台であり、少ないときは月5・6台である。売り上げは最近ほとんど変わらない。

当社の製品の特徴は、品質の良さとアフターサービスの徹底していることにあるといえる。すなわち、当社は、工場で製品を試運転し、動くことを確認してから納品する。さらに技術者を派遣して、機械を利用するユーザー（紙コップ製造販売の零細企業者）の機械据え付け場所で調整をし、ユーザーがすぐ使えるようにして引き渡している。また、1年間の製品保証をしている。当社の技術者は、温州市瑞安市の出身で、国有企業や集団所有制企業出身である。

このようなアフターサービス等の重要性についての認識は、当然のことである。広告をするのも当たり前のことであるというのが、当初の創業者4人の共通認識である。しかし、4人は販売や広告にかかわる勤務経験を持っていたわけではない。

販売先企業の立地は全国的である。温州市内は、乐清市に販売先企業が少しあるだけである。多

(13) 筆者らの聴取り(2002年8月29日)による。

いのは、広東省、江蘇省、江西省、湖南省である。既存ユーザーによるリピート購入もある。

部品等の加工はすべて外注先企業に依存している。社内で行う生産工程は、組立だけである。加工外注先企業には、仕様書を渡し生産してもらう。その際材料支給の場合もある。社内で部品等の加工をしないのは、外注に依存するほうが採算性がよいことによる。外注先企業は6・7社あり、固定的である。いずれも瑞安市内の工場である。これらの企業は当社のみではなく、多くの企業から仕事を受注している。当地には、当社のような組立だけのタイプの企業も多い。外注先企業には、図面通りに加工してもらう。問題があれば原料費を賠償してもらうことになる。外注先企業の経営者の出身は、その多くが倒産した国有企業や集団所有制企業である。

このように当社は機械工場の現場労働者が創業した企業であるが、売れ筋の完成品機械を市場で調査し、それをコピーし、安く生産し、アフターサービスを充実させて成功している企業である。しかもそのために必要な技術者として、国有企業等の出身者を活用している。また、加工については、周辺に多く存在する加工専門化零細企業を、必要に応じて外注利用している。完成品機械の水準は極めて低いですが、製品企画と組立だけに専門化した完成品生産の小企業として、周辺の産業集積を活用している完成品機械メーカーといえる。

事例2 温州市鹿城如意機械廠（浙江省温州市鹿城区⁽¹⁴⁾）

1989年に黄新南廠長が夫妻で創業した温州市鹿城如意機械廠は、現在従業員30名、売り上げは月30万元の研磨機械メーカーである。主力は、温州市に多い雑貨生産者向けの研磨機械である。もともと調味料工場の機械設備を担当する機械工であり、機械加工企業として独立し、金型を生産していたが、雑貨の研磨機が有望と見て、研磨機製造に乗り出している。

同社が開発した研磨機は、当初は同社自身が実際に自社の機械を使用して部品加工していたのだが、中国のホテル等で急速に普及しつつある温水と冷水を混合させ調整させる蛇口用部品のセラミック部品の鏡面研磨を念頭においたものである。このような蛇口は大小30程度の温州立地の企業で生産されている。この部品の価格は輸入であると1個40元と高く、輸入研磨ラインは150万元と高価であった。このような状況を意識し、同社は技術的・生産能力両面で劣るが、10数万元のより簡便な設備機械を開発した。この機械でも蛇口用部品として必要な表面の粗さ0.2mmの水準が実現できた。その結果、セラミック部品の値段は1個3元にまで低下した。現在では、同社の研磨機は上記の部品製造のためだけに使用されているわけではない。しかし、当初は、温冷水調整のための蛇口用部品の需要拡大があり、温州市内でその生産が広がったが、そのネックとして安価に国内生産ができないセラミック部品が存在し、その解決が大きな需要につながるが見込まれ、同社の研磨機が「開発」された。

(14) 筆者らの聴取り(2002年8月28日)による。

同社は開発のみではなく、販売面でも大きな特徴を持っている。現在、代金の回収等で問題があり、直販とホームページを通して販売している。販売市場は浙江省中心だが、哈爾濱、成都、内モンゴル等へも広がっている。販売方法の特徴は、設備機械の販売だけでなく、設備機械を購入する企業の従業員に対し、同社で無料で機械使用の研修を行っていることである。ユーザー側から1・2名の加工要員を、4日から1週間の期間でうけいれている。さらに、ユーザーがこれまでと異なる材料の研磨を行うことを試みる際には、同社は無料で相談にのる。また、販売の際にも希望する材料が同社の機械で研磨加工可能であることを、無料でテストしてユーザーに見せてから設備を販売している。これは、同社の研磨機で行う研磨が、機械で研磨せずとも手作業で研磨することが可能であり、実際に機械研磨の方がより精度がよく、効率的であることを、ユーザーである雑貨製品を生産している事業者理解してもらう必要があることにもよる。

同社はアフターサービスにも力を入れており、アフターサービス・研磨のテスト・ユーザーの工場での据え付け調整担当の技術者が5名いる。これらの人員が、販売1年以内は無料で部品等の代金も含めすべて同社負担で修理を行なう。1年以後でも、部品代だけを受け取る形で故障等のトラブルに対応している。その結果、同社の機械は現在では口コミだけで十分売れるものとなっている。このように自社で簡易化開発した機械の部品を、NC機を使わず、中国国産の汎用工作機械で生産している。一般ワーカーの賃金は月800~1000円で、温州外の華南や江蘇省の人が3分の2を占め、技術者は他の国有企業等の出身者で、年に3万円~5万円といった賃金水準であり、いずれも必要な人員を確保している。

当社も、亜琦機械と同様に、完成品機械を模倣によって生産しているメーカーである。ただし、当社は、海外の高価な研磨機械を単に模倣するのではなく、簡易化開発を通して低価格化を実現し、そのことにより広域的なユーザー開拓を実現している。他方で、亜琦機械と同様に、アフターサービスに注力し、国有企業等の出身者を技術者として雇用している。また、部品加工には国産の汎用工作機械を使用していることも注目される。

事例3 浙江瑞立集团公司（浙江省温州市瑞安市⁽¹⁵⁾）

小型トラックを中心に乗用車等を含む自動車用のブレーキ関連部品等を生産する瑞立集团公司は、現董事長である張氏が1987年に25歳で創業した企業である。現在従業員は急増中であるが、2000年夏の聴取り調査時には、800人で、年産高は19000万元（日本円で30億円弱）に増加し、主要受注先は、第一汽車や第二汽車等の全国の大手自動車メーカー5社である。アルミダイキャスト製部品については金型生産からの社内一貫生産である。創業者の出身は民生用電器メーターの製造企業の現場労働者である。創業の際の当社の主力製品は、創業者が開発したものである。

(15) 筆者らの聴取り（2000年9月6日）による。

その後の製品開発には、創業者とともに、国有企業に勤務していた帰休者となった技術者を数多く採用している。中国で言う国家クラスの高級技術者であり、ドイツで研修を受けた経験者も含まれている。これらの技術者に対し、高給を提供するばかりではなく、年金つき、家電付きの住宅提供（80～100 m²）、子弟の就学についても対応、夫人の仕事も斡旋というような形で優遇している。その結果、35名の募集に対して180名の応募があった。現在では、これらの人を含め、従業員の15%が技術・開発担当者となっている。

当社はこのような技術者を利用し、簡単なものや特注品を含めると、直近の1年間だけで35の新製品を開発している。これらの開発力を通して、新規受注先の自動車メーカーの開拓に成功している。その際、当社の特徴は受注先企業から指示された基本仕様をもとに、当社が設計図を作製し、メーカーがそれを承認するという、承認図タイプの受注を行っていることである。このように当社が新規受注先を開拓できるのは、受注先企業（多くは国有企業）の社内の部品生産部門より、より安く品質の良いものを供給できることにあるとしている。

生産体制は、同じ浙江省内の紹興市にある企業の小型NC旋盤等、540台の国産の製造機械や検査機械を、工程別に並べて、バッチ生産を行っている。新工場を建設中であるが、それが完成した後にはライン生産に切り替えるということであった。また、1998年にはISO9002の認証を取得している。また、現在建物と設備をあわせて12000万元をかけ新工場を建設しているが、その新規設備投資資金については、第1期の3000万元についてはその半分を内部留保資金を利用し、残りを建物を担保に銀行からの融資で賄っている。

当社は販売のために中国国内に16の販売担当子会社を設置し、31の省・市・自治区に600の代理店をおいている。また、一部を東南アジア、ヨーロッパ、欧州、南米にも輸出し、業務提携している国と地域は42におよび、今年の輸出は昨年の6倍となっている。

以上から、当社は下記のような特徴をもつ企業といえる。当社は、なによりも、新興の自動車部品生産民営企業であり、急成長している企業である。自動車部品メーカーとして、その部材加工には既存の国産工作機械を多数利用している。また、技術者としては、重慶から生産技術関連の技術者を引き抜く等、国有企業で働いていた人々を活用している。また、創業経営者と国有企業出身の技術者陣により、数多くの自動車部品を独自に「開発」している。中国等の自動車メーカーから見れば、自立した提案型の部品メーカーであるといえる。同時に、販売先として特定の自動車メーカー数社に依存することなく、自社販売網を設けて大手を含めた国内完成車メーカーに幅広く国内販売している。なお、丸川知雄氏によれば、中国の「自動車メーカーの数は外国との合併を含めて115社を数える⁽¹⁶⁾」ということである。同時に、1000人以下の従業者規模の企業でありながら、自動車部

(16) 丸川知雄／高山勇一編『新版 グローバル競争時代の中国自動車産業』(前掲)の「はしがき」の2ページ。

品の輸出も幅広く行っている。このように当社は、市場・技術とも、特定の完成車メーカーに依存することなく、自立的に経営展開し、輸出も手がけ始めている、新興の急成長完成部品メーカーといえる。

事例4 江南閥門有限公司(浙江省温州市龍湾区)⁽¹⁷⁾

当社は1989年の創業である。2001年時点で46歳の軍の機械兵であった現董事長の黄氏が、退役後バルブ産業が勃興しつつあった温州市龍湾区に戻り、バルブ生産企業を創業した。その際、既に低圧バルブには多くの先行企業が存在したため、他の企業が手がけていなかった高圧バルブの開発そして生産を目指した。当初は、甥と2名で2・3万元の手元資金をもとに試作を開始し、結果として2年間で友人等からの借入れによる30万元をかけて開発に成功した。独自のバルブを開発したことにより、その後急速に成長し、現在従業員は設計開発担当者60名ほどを含めて300名余で総資産8000万元ほどの企業となっている。また、自社工場建設等も含め、急速に拡大しているが、すべて内部留保でまかない、今や借金を返し、銀行からの融資も受けていない。2000年の年生産額は8000万元であり、そのうち25%を輸出していた。調査時である2001年には8月までの8ヶ月で1億円の売り上げとなっている。すでに国内特許を得ている製品も5種類持っている。

バルブの生産量は年産20万個ほどであり、製品の中心はメタルシート・バタフライバルブで個数で6割を占めている。大きさは大小さまざまで、口径25cmから3mのものまでである。販売先は電力産業や製油所あるいは建設業の企業であり、全国各地に展開する自社の33の事務所と温州人ネットワークを利用して構築した海外3箇所の事務所を通じて販売している。90%は自社開発のカタログ商品だが、特注品も10%ほどある。しかし特注品も受注先の基本仕様に基づき当社で図面を起こして生産している。メタルシート・バタフライバルブでは、全国の30%を当社製品が占めている。各地に事務所を持っているのは、単なる販売のためだけではなく、アフターサービスに力を入れているためでもある。

現在当社の主力商品であるメタルシート・バタフライバルブは1993年に開発したもので、国有企業を退職し当地に居住を移した人が開発を担当した。また、当社には国有企業を退職した人が技術者を中心に数多く雇用されている。

ISO9001の認証を取得済みであるが、その取得は企業の発展にとって有利である。それにより、生産の間の流れがよくなり、問題が出た時に、その原因が素材にあるのか機械にあるのか操作にあるのか分析ができるようになった。また、ISO認証のための書類作りなどは外部の人に委託している。

材料については、鉄は宝山鋼鉄公司、首都鋼鉄公司などから、特殊な材料は上海材料研究所から、いずれも自社で購入している。液圧関連の電子部品は輸入しているが材料は輸入していない。鋳物

(17) 筆者らの聴取り(2001年8月30日)による。

部品は外注するが、金型は当社が提供している。金型の一部は当社が自分で作り、一部は当地や温州市以外の企業に外注している。鋳物は温州市以外で生産してもらう場合が多いが、温州もある。日中の合弁工場を持っている安徽省の応流集団は中国でもっともよい鋳物を作っている企業であり、当社も利用している。また、当社が使用している機械は、国産の機械である。同じ国産の機械を使って国有企業も生産し、当社と競争しているが、多数の過剰な労働力を抱え柔軟性にかける国有企業は、新興の温州市のバルブ企業と異なり下り坂にある。その結果、既に中国のバルブ生産の30%を温州市の民营企业群が占めており、近い将来80%に行くものと見ている。当社は、国有企業を、優秀な人材の供給源でありこそすれ、当社にとっての競争相手とはいえない存在と見なしている。

当社の特徴をまとめれば、下記の様になる。当社は、まずは、高圧バルブメーカーとして急成長している民营企业である。既存の国産大型機械を利用して、独自に開発したバタフライバルブの全国シェアが30%に達しており、販売網として専売店網を構築し、同業の国有企業からの人材を利用しながら、国有企業との競争に勝ち、急成長している。同時に、温州人のネットワークを利用して、海外にも販売網をもち、自前での輸出を実現している。また生産に必要とする部材については、国内の各地域の中国系企業から省を越えて調達している。すなわち、当社は、バルブの開発能力を持ち、自社販売網を国内外にもつことで、急成長しているバルブメーカーである。

事例5 浙江黄岩模具二廠（浙江省台州市黄岩市）⁽¹⁸⁾

当社の前身は、紅旗模具廠という集団所有制の企業である。模具二廠は、紅旗模具廠から分かれ、1985年に現オーナーである陶永華氏が集団所有制の形をとって創業した。当社については国や集団の出資はなく、個人株主のみである。2003年に資本金1億人民元の陶氏集団有限責任公司の一部となった。当社は、1986年に設備を新規に購入し、上海無線向けの14インチカラーテレビ用のプラスチック金型の生産に進出した。

現在の製品は、ゴム金型、プラスチック金型、自動車関連のプレス金型、プラスチックの射出成形金型である。集団全体で600人の従業員のうち、模具二廠が300人を占めている。売り上げはここ数年伸び、2003年が2億人民元となっている。2001年ごろまでは国内販売が中心であったが、現在では、輸出が伸び、売り上げの30~50%を占めている。主たる輸出先は、日本、米国、カナダ、シンガポール、香港、台湾である。年間の設計製造金型数で見ると、大中型プラスチック金型が200型以上、中小型プラスチック金型が1000型以上であり、年間プラスチック製品生産量は1万トンとなっている。

設備機械としては、92年に台湾製のMCを導入したのを皮切りに、MCを7・8台、ワイヤーカットを5台、日本のマキノ製の高速フライスを1台保有している。その他に高速ガンドリルや3次元

(18) 筆者らの聴取り(2003年9月5日)による。

位置測定器も保有している。今年設備機械の購入計画は、ドイツ製・イタリア製の大型 MC を自動車部品関連の金型用に導入することを考え、投資額としては 1800 万円に達する見込みである。

経営者は技術面についてはわからないが、技術者を招聘することで対応している。海外からの招聘はないが、中国全国から集めている。外部の技術者を入れはじめたのは 1990 年からである。それまでは全国各地から受注し、金型関連の機械加工をしていた。90 年からは設計をはじめ、プログラミングをはじめたことにより、技術者を外部から招聘した。製品イメージをもらえば、それに基づいて金型の設計を行うことができ、35 名の技術者が設計関連にいる。

受注している製品分野は、家電、自動車、二輪車、ファックス、携帯電話、パソコン、日用雑貨と多岐にわたる。地域的には、海外とともに、山東省、上海、福建省、海南省、江蘇省といったところであり、地元の仕事は近年になって増え始めている。創業当初よりマーケティング部隊を抱えていた。85 年から既にマーケティングをはじめていた。省ごとに専門の担当者をおき、受注開拓を行った。

日本からの注文には自動車部品などが多いが、通常 2 ヶ月の納期の金型を 20~30 日で仕上げることを求められ、それを実現している。地元の他の業者に比べても、同社は納期が 1 番早いといえる。短納期対応できるのは、生産体制が 3 交代 24 時間生産体制であること、通常加工工程上、順次に加工することが多いが、同社は、1 つの金型を解体し部品を同時並行的に加工すること、また、設備機械も MC を含め多くの台数を持っていることが、そのような対応を可能にしていること、これらのことによる。短納期対応等の特徴があるため、同社の受注価格は、地元の他社に比べ 5~10 %程度高くなっている。金型の原料は、広東省、上海、江蘇省等で手に入れるが、海外の材料も国内で入手しやすい。

以上のように、当社の特徴は、まずは、全国各地から金型を受注し、それを積極的に招聘した人材と設備機械を利用して、短納期で生産供給することにあるといえる。集団所有制企業から分離独立する形で創業しながらも、その技術的基盤は、外部からの招聘人材によって作られたといえることができる。急速に拡大する中国国内の金型需要をもとに、積極的な投資で急成長し、それをもとに金型の輸出をも手がけるようになった企業である。

事例 6 温州紀宝压铸模具廠（浙江省温州市鹿城区⁽¹⁹⁾）

当社は、温州市の中心地域にほど近い大通りに面して、数百の機械金属加工の小零細規模の棟割り工場が軒を連ねる中では、比較的規模の大きな小規模金型生産工場である。1993 年頃の創業と見られる。温州市には、通りに面して小零細規模の棟割り工場、それも機械金属加工の工場が数百と軒を連ねる通りが、いくつも存在する。それらは、小型汎用工作機械や小型 NC 工作機械、放電加

(19) 筆者らの聴取りによる。第 1 回目が 2000 年 9 月 5 日で、第 2 回目が 2001 年 8 月 31 日である。

工機やワイヤーカットを数台保有し、部品の加工に専門化し、数名から多くて10名程度の従業員が働く小零細工場群である。さらに特徴的なのは、これらの小型加工機械がほとんど国産機械であることである。筆者が訪問した他の中国のいくつかの都市には全く見られなかった形の町工場群である。その多くが、工作機械を使用して、温州市の主力産業の1つである製靴業のために靴底用等の金型やその他の雑貨用の金型を生産する企業であった。

町工場の集積している街区に存立している当社だが、生産内容は他の町工場とはかなり異なる。2000年夏の訪問時には、従業員10名程度で、中国産のマシニングセンターを中心に、いくつかの国産工作機械を保有し、アルミダイカスト用金型を生産していた。自宅に3次元CADを保有し、それで金型を設計していた。当時、目立ったのは、台湾メーカーに依頼され、日本の大手トラックメーカーの汎用エンジンカバーの実物をもとに、コピー商品のアルミダイカスト用金型を生産していたことであった。

2001年夏の再訪時には、近所の小綺麗な2つの貸工場に移転していた。従業員も20名に増えていた。1つの工場には、自宅にあった3次元CADが持ち込まれ、新品の台湾製の50万元のマシニングセンターが稼働していた。2001年夏には、コピー商品ではなく、日本の大手計量器メーカーからの金型を日系の専門商社を通して受託していた。取引のきっかけは、上海のブローカーを通じてであったが、日本企業との取引では、日本人が当社を訪問しており、すでに数回のオーダーをこなし、18万元の金型を受注していた。製品図面をもとに金型図面を設計するところからの受注であった。

金型用の鋳物を当社が浙江省の他地域の企業に発注し、それを当社でマシニングセンターと汎用工作機械を使用して加工し、仕上げ、納入している。当社の金型は上海の中国企業に発注する場合よりも30%程安価で、発注側の要望が2ヶ月以内というものを、1月半で対応できるなど、短納期も特徴としている。安さと短納期で、より多くの海外、特に日系企業との取引拡大を目指している。同時に、地元の消費財メーカー向けの簡単な射出成型用金型も生産している。金になれば、簡単なものでも複雑なものでも受注する方針である。訪問時には、ケーブルテレビ局用の設備部材用とプラスチックハンガー用が同時並行的に手がけられていた。このような企業成長を、内部留保による自己資金で実現している。

当社の特徴は、温州市という上海から空路で1時間ほどかかる浙江省の南端地域に立地し、完全な町工場の形態をとりながら、特定企業に依存することなく、さらには積極的に上海で受注開拓することで、台湾や日本のメーカーからの受注を実現していることである。しかも、台湾製のMCと3次元CADを導入し、それなりに使いこなしている。小企業にとっての現在の中国での取引関係の地域的広がりの可能性を示すものといえる。

事例7 黄岩美多模具廠（浙江省台州市黄岩市）⁽²⁰⁾

当社は、1985年に設立で浙江省台州市黄岩に立地している。創業者の黄建国廠長は1982年から集団所有制企業で金型生産に従事していた。創業当初は、知人関係を通して上海の電機メーカーから受注するとともに、上海人を販売担当として雇い、上海方面からの受注を開拓した。そのような経過もあり、受注先は当初より地域外の企業が多く、今でもそうである。

従業員は浙江省杭州市蕭山市に立地する工場もあわせて180人である。両拠点間で人の異動を行なっている。経営はこちら（黄岩）のほうで一括して行なっている。設計担当は40人くらいである。設備担当ワーカーは50人で、仕上げ工は60%くらいを占める。受注は友人や常連顧客の紹介によるので、今は営業担当はいない。現場労働者の労働時間は12時間2交替制でMC工程は週休2日、その他は週1休。リザーブがいて、休みでワーカーが欠けた場合に備えて待機させている。

設備としては、当初は工作機械1台で創業し、その後も汎用工作機械を使用していたが、1997年に台湾製のMCをいれ、同時にCADも導入した。当社のCADの導入は黄岩でも早い方であり、浙江の工業大学にソフト面での協力を仰いでいる。技術者については、当初は元国有企業の人を採用した。黄岩には重慶の国有企業の人たちが多く流入してきていた。今では、自社内で技術者を養成し、3次元でのCADによる設計レベルは日本より水準が高いと自負している。日系企業や大手家電メーカーの3次元設計者を当社が養成している。

現在の年生産額は3000万元以上であり、プラスチック成型用金型を生産している。他社は売りに上げに射出成型部品の売り上げも含めているので、金型の売り上げだけなら当社は黄岩でトップの位置にある。中国大手家電メーカーや瀋陽三洋や広州松下といった合弁企業、そして浙江省杭州市蕭山市に進出した日系の金型企業を通して日系企業から受注している。当社はエアコン向け金型が80%を占める。しかし、最近はまだ、GM、プューイックなど自動車メーカーからも受注している。

また、上記のような日系企業との取引を通して、中国金型企業と対比して、日系企業の人材・管理・資金面での優位性は非常に大きいと感じている。当社は中国のブランド企業の要求は満たせるが、日本の品質要求や理念において、かなり後れていると実感した。そこで当社は、蕭山市に自社の金型工場をつくり、松下で金型の管理をやっていた日本人を自費で招いて駐在させ管理させている。また、日系金型企業との取引を通して、人材養成の重要性を認識し、この面での努力をしている。

当社の信用が高いのは、納めた金型に問題があればすぐに対応し修理するからだ。顧客とは一旦付き合いが始まるとトラブルがなく、ずっと関係が続く。当社の競争力は、品質とサービスである。同じエアコン用金型でみれば、当社の価格は他社より30%高い。ユーザーのほとんどがブランド企業で、要求も高いので自分自身を高めていかなければならない。だが、日本の要求はさらに高い。日本と比べると管理、技能、素質、全てが劣っている。CAD、CAMなど部分だけよくてもだめだ。

(20) 筆者らの聴取り(2003年9月5日)による。

設備も台湾製なので少し劣っている。

外注先は地元黄岩で主なものが2社ある。当社のMCが不足しているために外注しており、この2社は高速フライス盤を保有し、これまでのつきあいも長く、品質面での信頼性も高い。ISO9001の認証は2003年8月25日に取得した。当社は、直接輸出は行なっておらず、当面は直接輸出する可能性は低い。

当社は、金型の集積地域である浙江省台州市黄岩の中でも有数の金型メーカーであるといえる。人材育成に注力し、日系企業との技術的格差を縮小することを積極的に目指している。この場合も、受注先は、特定企業に限定されることなく、国内有力企業や外資系企業から幅広く受注し、製品分野としても、現状ではエアコン関連が多いにしても、それに限定されず、幅を広げる努力をしているし、実際にそれを実現しつつある。技術面についても、特定企業を通しての高度化ではなく、地元大学との連携を含め、自らのもつ多面的な繋がりを活かしながら、日本人技術者を直接雇用し、高度化を実現している。

3. 中国民营企业事例が示唆する中国機械工業関連民营企业の諸特徴

以上で見てきた中国の機械工業関連の民营企业の実態から示唆される、民营企业として形成され活力をもって経営している企業の共有する特徴をまとめるならば、以下のようになろう。

<人材と設備機械>

近代工業の中核である機械工業については、事例企業が立地している浙江省で改革開放後に簇生した雑貨製品の一部のように、見様見真似の手加工でとりあえず生産に参入するということは不可能である。その水準は別として、機械工業に参入するには、近代工業に対して一定の知識を保有した人材、技術者と技能者が必要であり、同時に、部材の加工に使用する工作機械等が必要となる。

このような人材と設備機械の確保についてみると、事例の民营企业は、技術者人材については、いずれも、中国の計画経済時代に国有企業や集団所有制企業によって形成された人材を利用している。創業者自身が上記の国有企業等の企業出身の技術者の場合、あるいは「開発」能力を持つ技術者の場合でも、ほとんどの企業で、国有企業等の出身の技術者を企業規模拡大過程で採用している。10名程度の規模の企業である亜琦機械や30名規模の如意機械でも、この点では例外ではない。例外は、20名規模の温州紀宝压铸模具廠で、この企業は経営者も含め、既存の国有企業等の経験者を利用することなく存立している。経営者が独学で機械加工や金型設計を学習し、これをもとに周辺の企業とは、大きく異なる形態での金型製造を行っている。海外の技術者を採用していたのは、上記の事例の中では、黄岩美多模具廠1社である。近年の日系企業からの受注等をふまえ、より一層の技術的高度化のために、日本人の技術者を採用していた。

このような状況から見て取れることは、機械工業関連産業に参入し、そこで成長するにあたり、創

業者自身の持つ技術力とともに、国有企業等で形成された技術者層が重要な意味を持っているということである。また、国内市場を対象に成長するのみならず、海外市場向けに輸出をも行いうる企業になる上で、必ずしも先進工業国の技術者を必要としないということである。同時に、先進工業国の技術水準と対等なものとなるには、既存の国内の技術者を利用するだけでは、必ずしも十分でないというのが、事例が技術者人材に関して示唆するところのものである。

また、設備機械についても、計画経済期に形成された国有企業中心の工作機械産業の存在が大きな意味を持っている。浙江瑞立集団公司の例が示唆的であるが、急成長し、輸出も手がける自動車部品メーカーであるが、そこで利用されている工作機械は、筆者が確認した限り国産の工作機械であった。ただし、計画経済期に生産されたものではなく、近年生産された中国産の小型 NC 機であった。他方で、高圧バルブの大手メーカーになりつつある江南閥門有限公司の場合は、大型の工作機械中心であったが、新旧取り混ぜた中国産工作機械が使用されていた。他方で、浙江黄岩模具二廠のように、創業当初は中国産機械を中心に使用したが、近年の急拡大過程で日本製を含めた海外産の最新鋭の工作機械を多数導入している企業も存在している。

ここからいえることは、計画経済期の中国において近代工業の基盤の形成があり、一定水準までの工作機械等の産業機械は、国内生産機械で充足可能な状況にあるということである。このことは、創業を目指す起業者にとって、機械工業の場合でも、必要な近代工業の訓練を受けた人材と加工に必要な産業機械が容易に調達可能であるということになる。先進工業国で生産される機械の精度や耐久性をもたないが、しかし極めて安価な機械が調達可能なのである。

同時に、重要なのは、これらの企業が創業後に発展し、より水準の高い人材を採用しようとするならば、黄岩美多模具廠がそうであるように、例えば日本の技術者を直接採用することも可能である。また設備機械についても、一定の資金の蓄積が実現すれば、筆者が浙江黄岩模具二廠の工場見学の際見たような、先進工業国企業によって生産された最高水準の設備機械を購入することが可能である。

< 販売市場 >

これらの機械工業関連企業にとっての主要な市場、特に創業当初の主たる市場となっている中国国内市場の特徴を、事例から整理するならば、以下のようになる。事例で紹介した如意機械が開発した研磨機械が、当初その機械を利用する部材生産の主たる対象とした水道用の部材のように、中国全体で一斉にホテルが建設され、そこで温水と冷水の切り替え装置の需要が爆発的に形成され、市場が一挙に形成されたという特徴がある。これは先進工業国の視点で見れば、全くの既存製品であり、新たな市場の形成ではない。しかし、中国国内としてみれば、本格的な市場形成が一挙に生じたことになる。しかも、一挙に形成された既存製品市場であるが、そこでの需要の圧倒的な部分は、既存製品としての最低限の機能を満足するということを当然ながら条件とするが、その条件下でできるだけ安いことが求められるような需要である。このような需要を充足したもの、あるいは

そのような需要を充足するために必要な機械や金型を開発生産しているのが、事例で紹介したような企業群ということができる。

一挙に形成された国内市場での競争において、競争相手は国有企業と外資系企業である。機械生産や金型生産ということであれば、中国の近代工業の基盤を形成した計画経済期以来の国有企業や集団所有制企業も生産可能であり、これら企業が、一方で、上記のような改革開放以降形成された民営企業の競争相手となる。他方で、改革開放以後、海外から外資系企業が合併形態そして独資形態で多数進出しているのが中国の現状であり、産業機械や金型の分野でもこのような外資系企業の進出がある。これらも民営企業の競争相手となる。

しかし、一挙に形成された国内市場は、その多くの部分が極端に低価格性が重視される市場であり、外資系企業が先進工業国市場向けに開発した商品では、その市場の多くの部分にとって極めて高価すぎることになった。如意機械が「簡易化」開発を通して顕在化させた研磨機械の市場は、先進工業国企業の研磨機械では現実化させ得なかった市場といえる。中国の小零細企業が手ごろに利用でき、かつ低精度だが極めて安価な部材を生産するのに適した、先進工業国で生産されている機械では全く存在しない価格水準と、精度水準の機械を、如意機械は「簡易化」開発し、市場に提供したのである。精度水準の高さを競うことで競争している先進工業国の研磨機械メーカーには、決して対応できない市場を開拓したといえる。

また国内立地し、人材や使用機械の供給源となった国有企業や集団所有制企業との国内市場をめぐる競争においては、計画経済期に形成され計画経済の下の生産活動に慣れ親しんだ国有企業や集団所有制企業に対し、民営企業は、亜琦機械製造にその極端な表現を見いだすことができるように、たとえ国有企業と同様の産業機械を生産しているとしても、それを如何に安く生産するかを模索するだけでなく、製品の迅速供給や市場ニーズにあった改良のみならず、アフターケア等によりユーザーの要求に的確に答えることで、国有企業との競争に打ち勝ち、急速に拡大する国内市場で競争優位に立つことになる。パルプ生産では、全くの後発の温州企業群が、各地に立地していた既存のパルプ生産国有企業群を駆逐し、急拡大する国内市場で全国シェアの80%を占めるといったことが展望されるのも、このような差異が主要な要因の1つということができる。

もう1つ中国の民営企業にとって重要な販売市場は海外市場である。事例の企業のいくつかは、企業の発展拡大過程の中で、国内市場への販売を拡大させながら、同時に輸出向け生産にも乗り出している。浙江黄岩模具二廠、江南閥門有限公司、浙江瑞立集団公司といった金型・パルプ・部品を生産している企業が、製品的に先進工業国製品と同等水準になったとはいえない段階で、積極的かつ本格的に海外輸出を行っている。しかも、この際に注目すべきは、海外の商社等の引き合いや、国内の商社経由といった第三者を媒介とした輸出のみならず、自らの販売ネットワークの構築等を通じ、直接海外市場へ販売している場合も多々あるということである。

その典型例が江南閥門有限公司であり、華僑・華人として世界各地に進出している温州人ネット

ワークを利用し、海外に自社の販売拠点をつくり、自ら販売している。このような積極的な輸出形態を、巨大企業化していない民間企業でも可能なのが、中国の現在の状況である。またこれを可能にしているのが、華僑・華人の海外ネットワークをもつ温州等の中国民間企業の特徴ともいえる。

さらにこれらの民間企業の海外販売市場として重要なのが、先進工業国の中低級品市場とともに、東南アジアや中東といった地域である。先進工業国から見た場合の中低級品市場を、中国内と中国外双方で、販売市場として積極的に開拓し、企業成長を遂げていると見ることができる。

< 部材の調達 >

小規模産業機械メーカーにとって、必要とされる部材、特に金属加工を必要とする部品等については、国有企業や集団所有制企業の解体過程で独立開業した多数の小零細加工専門化企業を利用することが可能となっている。亜琦機械製造や如意機械の事例が、具体的にそれらの利用可能性を示している。いずれにしても、産業機械の精度や耐久性等の水準が、先進工業国の同種の機械と比較して、かなり低いものであり、それに必要とされるような機械加工部品の調達は、国有企業等から独立した小零細企業からの調達で十分可能ということになる。

また、中低級品市場向けの機械関連製品のための部材であれば、基本的に計画経済期に形成された基盤産業企業とその後身を利用することが可能である。機械工業関連企業にとって必要な、鋼材や鋳物から始まる部材について、一通りのものが国内企業から調達可能である。さらに、黄岩模具二廠の紹介の際にも述べたように、必要な部材のうち国内調達が不可能なものでも、海外産のものを迅速に調達することが可能である。これは、外資系企業が進出し現地生産を行っていることや、上海が東アジアと中国国内とのモノと情報の流れの結節点として機能していることも大きい。

< 民間企業の発展形態 >

民間企業が発展している前提として、中国国内市場が、改革開放により、既存技術によって生産可能な既存製品について、多様な多数の市場が一挙に形成され拡大したということが重要である。他国に例を見ない量的に巨大な市場であるが、同時に、先進工業国の製品そのままでは絶対的に浸透不可能な低価格品を求める既存製品市場が、一挙に形成され拡大したのである。

このような市場形成拡大に対し、既存の中国内企業である国有企業や集団所有制企業は、市場ニーズに適合した低価格製品の開発が困難であり、さらには迅速対応やアフターサービス等のきめ細かい対応ができずに、このような市場の一挙形成と拡大を自らのものにすることができなかった。

他方で、民間企業は、まさにこのような市場の形成と拡大に対応する形で形成され、成長した。それゆえ、そこでの発展形態は、小零細完成品製造企業にかぎらず、中小の金型製造企業や、新興の自動車部品メーカーにおいても、いずれも特定企業に依存することなく、自立的に発展することが可能であった。可能であると同時に、戦後高度成長期の日本機械工業のように、その成長をリードする少数の巨大既存企業に既存巨大国有企業がなり得なかったことにより、発注側企業の成長に依存して成長する余地も無いといえる。同時に、多様な市場が一挙に形成され、それが多様な企業に

担われたことで、機械工業関連の部品製造や金型製造企業にとって、自ら企業成長するために特定企業に従属する必要性も無かったといえる。

< 民营企业の発展方向性 >

自立的に発展する可能性をもつ、機械工業関連の中国民营企业であるが、その発展方向については、単純に先進工業国の同分野企業へのキャッチアップへ向けての方向にあるとはいえない。それらの発展の方向を規定するのは、発展の可能性を与える市場の性格が大きいといえる。中国の機械工業関連企業にとって開かれている、あるいは最も参入そして成長が容易といえる巨大な拡大する市場は、既存製品の中の低価格品市場である。国内で一挙に形成され拡大している市場は、先進工業国企業が供給不能な低価格品の既存製品市場である。ここにビジネスチャンスを見だし、急成長しているのが事例で紹介した企業の多くである。

他方で、中・高級品機械工業関連市場では、既存の外資系が中国国内市場を含め圧倒的な優位性をもっている。黄岩模具二廠の例が典型的であるように、低価格品なりに高精度の加工を求めれば、そのために必要な機械については、すぐに海外の先進工業国製品が手に入り、それと競合するような国内製品は存在しないし、存在しがたいことになる。

結果として、中国国内の低価格の既存製品市場の一挙形成と拡大を契機に、形成成長した中国民营企业は、既存製品の低価格品での生産性上昇を追求し、中低級品市場で発展方向性を模索することになる。しかも、これらの民营企业が生産する中低級品の市場は、国内に限定されるものではない。先進工業国の低中級品市場や発展途上国市場が、既存製品の市場として広範に存在している。事例を通して見たように、中国民营企业にとって、海外市場進出は、華僑や華人のネットワークを利用することにより、相対的に容易に発展可能な道であり、自立的に展開可能な方向である。

このような状況から示唆されることは、中国の機械工業関連の民营企业の多くが、中国国内市場をもとにした規模の経済性の実現や生産性上昇等を通して、中国内外の中低級品市場を目指し成長し、そこで高いシェアを実現するということである。すなわち、既存製品・既存生産技術をもとにした中低級品の低価格市場向け拡大が、機械工業関連の中国民营企业の主要な発展方向ということになる。

4. 中国機械工業の日本と同様の形態での発展の可能性

< 下請系列化による高度化の可能性 >

このように中国民营企业の特徴を把握するならば、機械工業関連の中国民营企业の主要な高度化過程として、完成品生産大企業の主導のもとでの下請系列化を通しての可能性は、ほとんど存在しないということになる。もちろん、中国の機械工業の現状は、後進工業国のそれであり、急速に先進工業国にキャッチアップすることが、政策的には求められる状況にある。しかしながら、日本の

戦後の高度成長過程で下請系列化による機械工業の高度化を実現させた条件が、受容する中小企業側にも、主導する大企業側にも存在しない。受容する側の中小企業は、自立的発展の可能性が大きく開けているのであり、下請系列化が意味する大企業への従属を甘受する必要性をもたない。同時に、中小企業を下請系列として囲い込み、企業グループとしての発展を主導する可能性を持つ既存大企業は、国有企業を出自とする大企業も、急速に成長した民営の大企業も、いずれも中小企業を囲い込むための条件である、成長する安定的市場の提供と中小企業に対しての圧倒的技術的優位を保有していない。囲い込みたくとも囲い込めない状況にある。

圧倒的技術的優位にある外資系大企業についていえば、中国国内大企業と異なり、競争上中国国内中小企業を育成利用する必要性は、極めて小さい。自らの出自とする先進工業国の関連企業が利用可能であり、必要とあれば、中国立地を促すことも可能である。中国国内の民営のサプライヤについていえば、利用可能である部分の低価格部品の供給者として意味があっても、育成の必要性を感じる存在ではほとんど無いといえよう。

この意味で、中国機械工業国際競争力強化のために、下請系列化という日本の経験をダイレクトに模倣することの基盤は、中国の現在の機械工業関連では実質的には存在しないということになる。

<大田区的な中小企業群への中国機械工業中小企業の発展可能性>

ニッチな市場向けの産業機械の開発生産と高度な産業機械等の生産の基盤との双方を担う存在として、日本の場合は、大田区的な中小企業群が形成された。先に紹介した2つの完成機械生産企業の事例は、中国のニーズに適した産業機械の「開発」を行う企業の例であり、このような中小企業群の形成可能性を示唆するもののようにもみえる。

たしかに、筆者が見た中国浙江省温州市の機械工業関連の産業集積は、中小零細の「開発」型の完成機械メーカーと特定加工に専門化した小零細企業が分厚く存在するという点では、大田区的な中小企業群と同様な形態といえる。さらに、これらが錯綜した取引関係を形成しながら、激しく競争している。このことは、実際に民営企業の中にも完成機械製造メーカーとして一時急成長しながら、他社の製品を扱う機械卸商に業態転換した事例等⁽²¹⁾の存在からも押し量れる。

しかし、同時に、これらの産業集積内の企業の競争は、国内市場のニーズにあった中低級品を如何に安く供給するかをめぐるものである。それゆえ、そこからの競争圧力は、より高度な機械製品の開発や、そのための加工技術の高度化に向かわないことになる。主たる供給対象となっている市場の性格が、まずは、機械工業関連産業集積としての高度化には向かいにくくしているといえる。同時に、東アジア化が進行しているということでは、中国国内での生産も同様であり、中国国内の産業集積も、直接的に日本国内の大田区的な生産形態の中小企業群と競合することになる。かつて大

(21) 筆者らによる2002年8月の浙江省温州市における小零細完成機械製造企業に対する聴取り調査による。

田区とその周辺の機械工業関連中小企業が、国内完結型の生産構造の中で、半端な高度な加工にシフトし得たような、棲み分けの余地は存在しない。

このように見るならば、温州等の産業集積について、大田区的な中小企業群への発展可能性を見ることは全く不可能とは言えないが、可能性としては極めて低い水準にあるとすることができる。

5. まとめにかえて 中国機械工業発展にとっての課題と克服の方向性

最後に、下請系列化や大田区的な生産形態による中国機械工業の高度化の可能性についての検討を離れ、改めて中国機械工業発展にとっての課題とその克服の方向性を、一般的に検討する。

<中国機械工業発展にとっての課題>

ここで何よりも考慮すべきは、内容的には繰り返しになるが、中国の急成長する機械工業関連の民間企業も、中国にある既存技術と輸入機械を活用し、それで需要への迅速対応しているだけであり、既存製品について既存技術をもとに、需要に柔軟に対応することと安価に生産することで、専らの競争をしていることである。それに加えるとしても、販売ネットワークの構築による競争を行っているに過ぎない。

それゆえ、機械工業関連の個別民間企業としての課題は、そのような競争状況から抜け出すための、製品開発技術と生産技術の先進化である。このことにより国内の既存技術に甘んじている他の国内民間企業に対し差別化することが可能となり、先進工業国企業と同じ競争の次元に存在することができるようになる。そこから先進的な側面での独自技術が、製品と生産双方で期待されることになる。このような課題とその克服は、中国機械工業としての、その先進工業化に不可欠のことといえる。

しかしながら、課題自体は明確であるが、それを克服する方向性への企業努力の設定と、そのような企業努力が先進工業化として結実しうるかどうかに対して、現在急激に企業成長していることそのこと自体がもたらす大きな問題、あるいは制約条件がある。今、中国の機械工業関連企業として、中低級品に関して、国内・海外市場とも、単に低賃金に依存することなく、国内市場の巨大さを活かした規模の経済性の実現と、低価格製品生産に向けての技術開発により、総体としてみれば中国民間企業は優位に立つことができる。しかも、中高級品市場では、総体としてみれば中国民間企業は当面優位に立てる展望をもてない。結果として、より容易な企業成長の道を選択せずに、当面先進工業国企業に対し優位性を保持しにくい中高級品市場に向けて、あえて積極的な企業努力をする民間企業が、どれほど存在するかが大きな問題となる。このような企業がどれだけ現れるかが、今後の中国機械工業の先進化の可能性の程度と時期を考える上で重要な点となる。

<日本の経験から学ぶこと>

中国機械工業の先進化、特に周辺的な中小企業の先進化を促進するために、下請系列化や大田区

的な存立形態の中小企業群による高度化の可能性が低いとしたら、何を日本の経験から学ぶことができるであろうか。

日本の下請系列化を通しての機械工業関連企業の高度化が実現し、戦前来の「二重の隔絶性」が克服され、先進工業国へのキャッチアップが実現した事からの示唆は、下請系列関係の形成の有効性それ自体以外にもある。下請系列化が有効に機能し、それを支える政府の中小企業高度化支援政策が有効に機能した背景には、下請系列関係を形成した当事者の環境条件が、系列関係を形成する事を、下請系列関係を主導した大企業の側、下請系列関係に組込まれることを甘受した側の双方にとって、積極的に推進する意義を与えたということがある。これこそ注目すべき点である。

当該国の機械工業関連企業がおかれた環境条件をふまえた時、競争上、発注側の完成品生産企業や受注側の部品生産や部分加工企業が、どのような利害関係にあるか、どのような発展展望を持っているか、これが極めて重要である。これこそ日本の機械工業が下請系列関係を通して急速に発展し、先進工業化したことから学ぶことであろう。

そうであれば、政策的に中国機械工業の先進工業へのキャッチアップを実現しようとするならば、先に見たような中国の機械工業の発展を主導する中国民営企業の状況をふまえ、同時に、政策的に誘導する方向性が見いだせるとすれば、それを確認することが第一にすべきことになる。その上で、今の環境条件を出発点として、どのような経路を経ることで政策的目的が達成されうるかを検討する。これが二番目に解明すべき点となる。現状の環境条件と目指すべき経路が明らかにされたならば、現状をふまえ、目指すべき経路に誘導するための政策的対応、環境作りの内容が、解明されるべきこと、検討されるべき対象となる。

この点で何よりも注目すべきことは、今の中国で急速に成長している機械工業関連の民営企業にとって、自らの企業成長を希求する際に最も取っ付きやすい発展経路は、中低級量産品のより一層の低価格化の実現とアフターサービス等を含めた使い勝手の良さでの差別化という方向での競争優位の強化である点である。さらにこのような製品内容で、国内市場のみならず、海外の先進工業国の中低級品市場や発展途上国市場への浸透を目指し、企業成長を遂げることが、取っ付きやすい企業成長の道ということになる。

このような状況を前提に、どのようにして中国機械工業の高度化、先進工業国キャッチアップを実現するかが課題となる。このような形で企業成長を遂げる民営企業に期待するのであれば、それらが、世界の中低級品市場を席捲し、それをもとに徐々に、より上位の市場へとシフトしていく事を期待し、それらの企業の世界市場制覇とその後の高度化を促進する政策を主たるものとする事になる。

あるいは、中低級品市場での外延的拡大を中心に成長を目指す民営企業ではなく、正面から先進国の先進企業の製品に挑戦している少数派の民営企業や元国有企業に注目し、それらの企業が何故そのような選択をあえて行っているかを検討し、中国の現状の中でそのような選択をあえてさせる

条件を解明する、これも1つの方法であろう。そこで導き出された政策的含意を政策的に活かすことにより、現状では少数派の先進企業への挑戦企業の層を拡大していくことにより、中国機械工業のより急速な高度化の実現を目指すということになる。

いずれにしても、現在の中国企業がおかれた環境条件、市場条件と、その中で各企業が企業成長のために選択する戦略の内容を、具体的にふまえずには、後者のような戦略をとることは不可能であろう。いまだこのような中国企業の戦略に関する実態分析を筆者は目にしていない。

今回紹介した事例のなかで、このような分析のための素材となる可能性が存在するかも知れないのは、黄岩美多模具廠であろう。黄岩に数多くある金型企業の多くが、ある程度の規模に達すると、外延的拡大を目指し、海外の中低級品市場向けの輸出を手がけている。事例で紹介した以外にも、筆者が訪問した金型メーカーの場合、零細企業規模を脱し、企業形態をとり始めると、広州展示会等に出かけ、海外からの引き合いを積極的に開拓している例が多かった⁽²²⁾。それに対し黄岩美多模具廠は、日系金型メーカーとの技術的格差を意識し、それを埋めるべく、あえて輸出等による外延的拡大よりも、より困難であり努力を必要とする日系企業からのより高度な金型の受注を目指している。このような企業姿勢、経営者の経営姿勢が、何故、黄岩の金型メーカーから生まれたのか、興味深いことといえよう。

このような事例の研究を通して、現在の中国の機械工業関連企業のおかれた環境の中で、先進工業へのキャッチアップの意欲を持つ経営がどのように形成されるか、この点が解明されることになる。解明された理由をふまえ、政策的にそれを応用することで、外延的成長を目指す企業の長期にわたる高度化への道以外の、より早期のキャッチアップの可能性が見えてくることになる。

(経済学部教授)

* 本稿は、2006年11月3日、4日に上海社会科学院経済研究所で開催され、慶應義塾経済学会、専修大学 ORC 中小企業研究センターと同所が共催した、「中日中小企業の競争力比較」国際研究会での筆者の報告をもとに、大幅に加筆修正したものである。

** 本稿で具体的に紹介した調査事例は、中国清華大学と慶應義塾大学が中心となり結成された1999年度から2003年度の5年間の研究プロジェクト、3E研究院の研究プロジェクトのうち、筆者が主査を務めた中国中小企業発展政策研究グループによる聴取り調査結果による。調査結果である聴取りノートは、日本貿易振興機構編『海外調査部 3E 研究院事業報告書(別冊)「中国中小企業発展政策研究」 企業訪問インタビューノート (平成15年度アジア経済構造改革等支援(3E研究院)事業)(中国)』(同所2004年2月)として公表され、同所のホームページよりダウンロード可能である。

(22) 筆者らは、黄岩の金型メーカーについては、2006年3月16日にも3社の聴取り調査を行った。これら3社とも、海外を含めた外延的市場拡大を目指すということでは同様であり、黄岩美多模具廠の発展指向の方向性は、少なくとも少数派であるということができよう。