

## 日中中小企業の特質と動向

肖 渡・鈴木 達夫・工藤市兵衛

### The Characteristics and Their Trends of Medium and Small Business in both Japan and China

Hsiao DU, Tatsuo SUZUKI and Ichibei KUDO

Along with progress in the chinese economic reform, Chinese business in medium and small sizes is facing with new problems. The present report deals with the four following points of view: (1) Needs for chinese business to develop itself based upon the analysis of Japanese business experiences, (2) Review for the organizational structure of developing Chinese business referring to the Japanese business structure, (3) Method to strengthen Chinese management by adapting Japanese managerial methods, (4) Review on the Japanese governmental policies for medium and small business.

#### はじめに

中小企業は世界各国経済社会の中で、独特の地位を占めてきた。日本の場合においても中小企業は独自の技術的、組織的特性に基づく小回り性、機動性、柔軟性を活かしつつ、多様かつ小規模の需要に応じてきたのである。しかし、中小企業と云ってもその範囲は極めて漠然としており、その範囲は広く、多種多様な問題点を持ち、その性質や内容は異にすることが多い。

現在の中国の中小企業においても経済改革が一層深く入り込むに従い、非常に複雑な新問題に直面している。それだけに中小企業問題について、注目に値するのが日本の中小企業の存在である。日本と中小企業問題が今日のような形で発生したのは独占資本の時代に入ってからであるが明治以来、日本資本主義の発展過程を通じ、諸々のおびたしい、中小ないし、零細企業が存在し、企業数としても大多数を占めている。大企業の下請的存在として、景気調節の安全弁として、対外的には輸出の主たる担い手として、さらに、対外経済循環的役割も果たす日本の中小企業は、日本の産業構造の中で特徴がある。

いま、中国の企業界は中小企業問題について非常に重視している。しかし、“求大、求洋、求全”という偏見を持っている人は多少存在している。これは中国経済発展に対して不利である。日本経済の飛躍的な成長の歴史を見ると、中小企業の果たした役割ははっきり現われている。

したがって、日本と中国の中小企業の特質の分析から、日本中小企業の組織形態と経営方法を研究し、中国中小企業の経営に対して、参考に値する経験を真剣に探求することは意義があることである。

本文は上記の考え方をまとめたものである。

#### 1. 日本中小企業の役割より中国中小企業開発の必要性

戦後40年日本経済は飛躍的成長を遂げてきた。世界のGNPの約一割を占める国となっている。その中で中小企業は経済社会環境の変化に対応し、発展するとともに日本経済の活力を支えてきた。

中小企業は日本産業の各分野に広く存在し、事業所数、従業員数、生産、販売額においても高い比重を占めている。

たとえば、「35年から56年の21年間に中小企業所数は1.76倍、その従業員数は、2.04倍の拡大を示している。中小企業数は全倍企業数の99.4%を占めている。製造業から見れば、従業員人数は全国従業員人数の71.7%であり、出荷額は51.8%、付加価値額56.6%の大きな割合を占めている。」<sup>(1)</sup>

具体的に日本の中小企業の特徴を次のようにまとめることができる。

##### ①重化学工業化への移転に大きな役割を担ってきた。

日本の戦後経済、戦後復興期から高度成長期さらに安定成長期へと成長の中心となる業種は繊維、雑貨などの軽工業から重化学工業までである。つまり、まず重工業

化実現のために努力したことである。言うまでもなく、こうした転換の中で大企業は主導的役割を担ってきた。しかし、日本経済には多くの中小企業が存在している。この中小企業の発展が日本経済の全般に対して大きな影響力を持っている。

従って、産業構造の変化へ対応を図りつつ、日本独特の産業システムである下請分業構造を通じて、大企業と中小企業の間有機的な連環構造が形成され、維持されたことにより、均衡のとれた発展が実現されたのである。特に、繊維、雑貨等の軽工業部門においては、自己独特の優勢を發揮し、社会のために豊富な日用生活品を提供してきたのである。これは重・化学工業実現の不可欠の物質条件であり、“高生産、高給料、高消費、高蓄積”という良性循環政策の順調的な進行の有効保障と言える。さらに、経済の活力を維持する源泉として、自身企業発展と共に、社会発展に大きく貢献し、重・化学工業化実現のために、間接的推進的役割を發揮したと言える。

とにかく、一言で帰結すれば、直接、間接に中小企業の努力がなければ、日本経済の繁栄はない。

中国はいま経済発展の大目標に直面している。しかし、一部においては軽工業が重工業化実現の保障役割と見えない点である。大規模だけを重視し、小規模を軽視しがちである。重工業だけを重視し、軽工業を軽視する考えは結果的には、中小企業の発展を阻害する。このような点を考えると、日本の成功経験は中国の発展に対して、参考に値する価値と思われる。

#### ②大量の労働力を吸収し、社会就業問題を解決した。

戦後、日本では、失業問題が深刻な社会問題として存在していた。しかし、中小企業の発展につれて、雇用機会の提供といった側面についても、大きい役割を發揮したのである。中小企業の固定資産における収容できる従業員数は大企業と比べて、異常に高い比率を持っている。それは中小企業の分野において、軽工業とサービス業が大きい割合を占め、就業中労働力平均需給率は重工業の2.3倍である。これは、社会安定局面の形成と経済発展に、重要な役割を發揮したのである。中国は国土が広く、人口が多いのである。一方には、労働力が豊富である、この事は生産を進展させるための極めて有利な条件である。しかし、労働力の活用がうまくいかない場合は、重大の社会問題となる。

今の中国人口の中には、8割以上は農村人口であり、しかも、可耕地面積は国土の10分の1ぐらいを占めている。つまり、世界の22%の人口は世界可耕地面積の7%しか占めていない。それに、建設の過程において、耕地面積はますます減少しており、人口は絶えず増加し、農業現代化ともなって、農業労働の労働力収容能力はい

まの3分の1ぐらいである。このような暮大な農村労働力は工商業へ転移より外にない。しかし、都市の盲目流入は都市の畸型発展をもたらす。“離土不離郷”という原則を実現しなくてはならない。社隊企業あるいは郷土企業という型は中小企業が農村における独特の組織形態によって存立するには重要なことである。こういう型の中小企業は大量の利潤追求ができるほかに、逆に、農業生産に投資して、農業現代化を実現することによって、大きな役割が果せるはずである。就業問題を解決すると同時に、一層生産を促進することもできるのである。

③遺漏を補う、一芸一能を發揮し、特色産品を提供している。

科学技術発展にもなって、大企業は機械化、自動化程度をますます推進した。しかし、原材料、労働力、生産工芸などの限定のために、さまざまな工業を一手に引き受けることはできない。遺漏工業は特に人民生活必要の遺漏産品に現われている。そのほか、このような遺漏産品あるいは特色産品は一般的に多品種、少量という特徴を持っているので、中小企業はこの方面における自己の長所をいかすことである。

今中国では人民の消費水準がまだ低い。それに、社会主義生産の最終目的は人民生活のために豊富な産品を提供すべきであり、これから、消費水準の要求に対して、消費ブームが起るはずである。中小企業の対応の早さ、小回り性と労働密集型は大企業に代替されない特長である。特に、社会生活環境の美化に奉仕し、人民家庭生活環境の美化に奉仕し、人民的衣、食、住、行各方面の便利を提供するために、やるべき仕事は枚挙にいとまが無い。すなわち、多様化、高級化するニーズに対応し、国民の消費生活の向上に寄与するとともに、国民生活向上の実現に貢献しなければならない。

④新製品開発を強化し、新技術革命における重要な力量になっている。

中小企業は、一般的に大企業と比較して、かなりの技術格差が存在する。しかし、新製品開発などにおいても注目される中小企業もある。特に、新しい技術を武器として、果敢な企業家精神を持って、瞬時に目まぐるしく変化する市場=ニーズに対応し、厳しい競争に直面して、自らの手で新しい市場を開拓していく若い中小企業が登場している。このような企業は厳しい経済環境を乗り切る中小企業の一つのモデルとして、需要に素早く反応し、顧客のニーズを柔軟的に取り入れている。

図1・2から言えることは、日本中小企業にとって、全般的に見ると、一つテーマ当たりの研究開発期間は、大企業より短く、費用も小さく、開発成功率が高くなっている特徴を持っている。

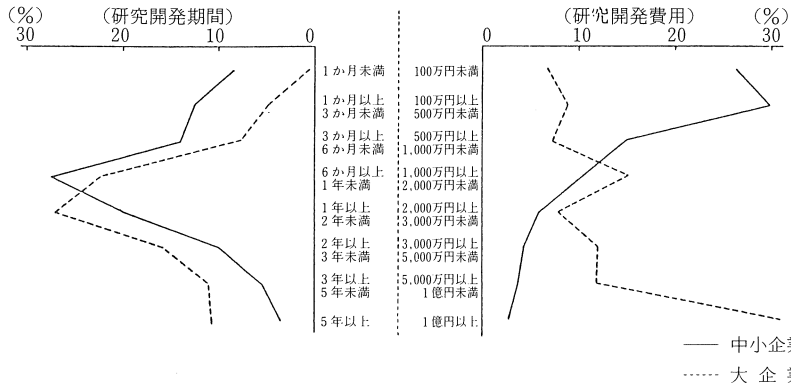


図1 研究開発期間と費用<sup>(2)</sup>

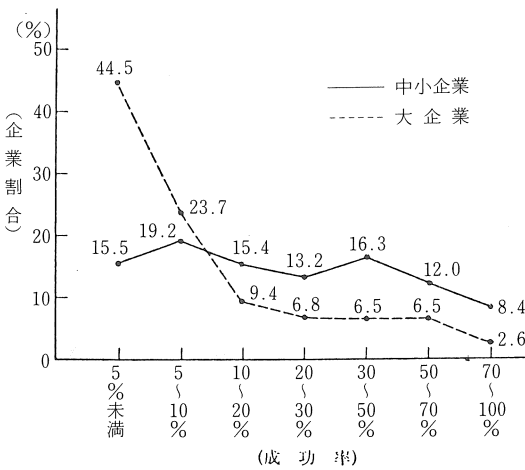


図2 技術開発の成功率<sup>(3)</sup>

研究開発期間について見ると、中小企業では「一年未満」が62%と過半を占めのに対し、大企業では逆に「一年以上」が64%と過半を占めている<sup>(4)</sup>。大企業よりも相対的に早期に効果の現れることがわかる。

研究開発費用の点でもかなり相違がある。中小企業では「五百万円未満」が58%もあるのに対して、大企業はわずかに16%、逆に「1億円以上」を支出するものは大企業37%に対し中小企業は3%ときわめて小さい値を示している<sup>(5)</sup>。

成功率とは開発テーマとして、選定されたもののうち実用化に成功したものの比率を言う。このデータを見ると、中小企業は10-100%の成功率が65.3%あるのに対し大企業は31.8%と半分を占めている。テーマの難易度に対して差があるかもしれないといえども、中小企業は科学技術革命の重要な力量と疑う余地が無いのである。

目下の中国中小企業の状態を見ると、三十余年以来、中小企業発展の速度が緩慢である。“集中”“大型化”という目標を追求する、中小企業に対して、援助、開発を

疎かにするので、大部分の中小企業は自然状態のままとなっているし、いままで、“半原始式”で操作している企業も見える。中小企業素質極度低下と科学技術人材が乏しく、技術設備が老朽化している。このようなひどい状態に注視しなければ、経済の発展はただの空論に終わる。中国と日本間には、社会制度においていくらかでも差異があるが、中小企業という特徴性は皆持っているのである。うまく利用しているかどうかである。これは大企業に代換されない中小企業の優勢であり、新技術革命の波をしっかりとつかんで、たえず革新をし、競争における成長を求めるべきである。

⑤輸出を重視し、経済力を強化する。

日本経済は、石油など重要な天然資源はほとんど海外に依存している関係から、世界経済と強い相互依存関係をたもつ必要がある。日本中小企業は、直接輸出、間接輸出を通じ、これまで国際競争力の強化や、外貨の獲得に重要な役割を果たしてきた。輸出製品のなかで、技術密集型製品は大きな割合を占めている。

中国は経済力を強化するために、国際市場の中でますます活躍しなければならない。現在は、発達する国と貿易関係が不均衡であり、先進技術設備を導入したい時に外貨不足の矛盾に直面している。中国では、先進科学技術水準を反映する産品において先進国と比べるとまた差がある。したがって、もっと重要な中国悠久の文明を利用し、中国伝統特色を持っている産品を製造することが適切で実行に移し得る方法である。一例をあげて見ると、ある工芸美術品は、技芸精美、作法精巧、質地優良、造型綺麗、保存価値が高いという特徴を持っている。国際市場に盛名をかけている。このような産品は中小企業に適しており、しかも、生産能力があり、原材料があり、労働力があり、輸出市場がある。そのほか、国際貿易関係においても、中小企業は大企業より経営弾性を持っており、国際市場の千変万化の特点に適応することがで

きる。また製品構造を急速調整することができる。すなわち、中国中小企業にとって、繊維、衣服、雑貨、金属製品、伝統工芸品など単純労働集約的な分野においては、中小企業の優勢を発揮することができ、前途に期待することができる。

以上のように、日本中小企業の特徴を分析することにより、中国中小企業開発の必要性を学び取ることができ、現存の中小企業を改造し、新中小企業に発展させ、中小企業を現代化工業の軌道に乗せることは中国経済飛躍を実現する早道である。おなごりにしてはならない事が肝要である。

## 2. 日本中小企業の存在形態より中国中小企業開発の組織形式を見る

日本中小企業の存立形態は、大きな特徴を持っている。つまり、下請工業制をはじめ典型的に見られるように、日本特有の高度に発達した社会の分業体制基盤が形成されたことが、経済柔軟性、効率性の維持に大きく寄与してきている。

一般的に見ると、大体以下4種類に分けることができる。

①下請工業型 「下請」とは一般に、上位の“親”企業から一定の素材加工部品製造などの注文を受けて、生産を行い、納入すること。

②独立経営型 企業の経営者は独立精神を持ち、ニーズの要求に対し、需求によると競争力を持っている製品を開発する、独立の産品販売市場を持っている、実力型

中小企業である。

③地域産業型 地域性の伝統産品を中心として、生産すること。

④流通サービス型 主に商業とサービス業、その中に、大部分は下請制を実行している。しかし、“親”企業は固定ではない。特別の契約を通じて、大企業の総務を行う場合が多い。たとえば、建屋の補修とか、産品の包装とか、従業員の生活施設を提供すること。

経営手法によると、存立形態は二つに絞ることができる。それは下請企業型と独立経営型。その中で、日本では、もっとも特色を持っているのは日本の中小企業下請制である。通産省、中小企業庁「工業実態基本調査」(図3)によると、下請企業の割合は製造業における全体の51年には60.7%から56年には65.5%との比率を高めており、下請制を実施している中小企業にとって、いろいろな利点がある。主に三点上げることができる。

①安定市場を得られる 親企業からの発注を受けることができるために、自由市場開拓努力をしなくても、安定的な生産を続けることができる。

②安定経営、省力経営 中小企業の過当競争から解放される。受注、販売、活動性がなく生産部門に集中できる、技術の熟練、効率を高めることができる。

③親企業からの金融、経営、技術について情報、指導援助を受けられる。

こういう下請制からの見ると、効率が高いし、全社内部の損耗を少なくするという特徴を持っている。中国の中小企業の組織形式にとって、参考になるところが多

		下請企業比率			外注利用企業比率		
		46年	51年	56年	46年	51年	56年
製造業全体		58.7	60.7	65.5	35.3	36.0	38.3
業種	繊維	75.9	84.5	84.9	24.6	24.4	26.5
	衣服・その他の繊維製品	71.4	83.9	86.5	36.4	39.1	40.9
	出版・印刷・同関連	51.0	50.8	59.0	56.9	57.4	65.7
	鉄鋼	66.0	70.4	72.0	44.4	44.6	41.6
	非鉄金属	69.8	68.7	73.6	43.4	46.1	47.4
	金属製品	71.7	74.8	78.6	38.1	40.3	44.5
	一般機械	75.9	82.7	84.1	55.0	54.9	55.7
	電気機械	79.0	82.3	85.3	57.7	55.1	57.9
	輸送用機械	77.9	86.2	87.7	46.6	45.5	48.8
	精密機械	70.8	72.4	80.9	55.9	54.8	54.4

図3 下請企業比率及び外注利用企業比率の推移<sup>(6)</sup>

い。生産組織形式を見ると、下請制は専門化協作の問題である。これは社会化大生産に対応して良い方法と思う。ある時に、“大而全”につれて低能率をもたらすかもしれない。日本の長時期実践によって得た高能率生産経験は中国に対して、一番役にたちうと思える。所有制においては差があるとはいえ、社会化大生産を組織するにおいては共通点があると思える。生産の組織形態は重要な一環である。

いま、中国経済改革過程から得た経験も専門化協作の重要性を証明している。たとえば、最近、経済改革過程において、南京市は中核企業に名優産品あるいは最終産品を産出させ経済全体の“木の主幹”となるようにして育成しており、上記に関係する部品関連企業“木の支幹”とし総合として“木状経済連合体”の組織作りをしている。

半年ぐらしかたっていないとはいえ、連合結果はもう目の前に現れている。南京無線電工場の主な産品は“ハンタ牌電視機”である、全国同類産品の中では指折りの名優産品である。以前は、工場の規模、設備、労働力不足故に、産品批量は拡大することができなかった。供給が需要に応じきれない状態は長時期に続いている。去年ほかの四つの中小地域企業と連合してから、内部装束の増加を通じて、産品の産量はもとの20万台から31万台に増加している。増長率は55%に達成したのである。生産量がふえるほかに、もっとも重要な、中小企業に対して、自己の生産能力をいっそう発揮した。このような“木状経済連合体”を通じて、南京市の郷土型中小企業工業産値は上年より34%伸びを示しており、これはすばらしい成果と思える。南京市の中でいままで出たのは22個、このような“木状連合体”工業総売上高は去年より20.8%増えている。はじまったばかりであり、はっきり効果をあげている。二年目、三年目成果は一層期待され注目されるであろう。

しかし、こういう専門化協作の改革はまだ全般的に展開していない。中国中小企業の現代存立形態を見ると、“兩多兩少”という傾向に立っている。きわ立った特徴は分散経営、独立生産という型によって中小企業は多数を占めている。つまり、独立経営型多、連合経営型少、生産型多、販売型少である。日本の経験と中国の国情とを考え合わせて見ると、中小製造業では、大企業あるいは中小企業の間にお互いに希望を持つという原則に立って、できるだけ専門化協作を実現したほうが良いと思える。いま、中国では、経済改革をますます推進しており、組織形式の改革はすべて改革の基礎になると考えるべきである。社会化大生産に対応し、高能率生産性を発揮するために、新組織形態に立て直さなければならない。社

会化専門化大生産につれて、新需要が現れるはずである。流通サービス型専門企業の必要性も急迫的に認識されると思われる。従って、専門化協作を強化すると同時に、日本で存在している専門サービス型のような企業を発展しなければならない。

### 3. 日本中小企業の経営管理より中国中小企業経営強化道を探求する。

次の三点から分析してみることにする。

#### ①中小企業の経営特質と経営者資質

中小企業の経営特質と経営者資質とは何か。これはそれほどやさしい問題ではない。しかし、ある優れた中小企業の成功経験から見ると、中小企業経営特質を見つけることができると思える。中小企業は人力、物力、財力など諸方面においては大企業と比べると、大きな格差が存在している。しかも、現代化管理方法の実施における、偏だりがある。たとえば科学管理水準が高く、経済発展速度が早かった日本でも、この偏だりがはっきり存在している。それでは、日本中小企業成功の理由は何なのか。この点を真剣に分析すれば、中国には多量存在している中小企業にとっては、参考になる経験があるはずである。優れた中小企業の経営特質はそれらの特徴と結びつきがある。企業経営とは実際には決断→実行→再決断→再実行の循環過程である。優れた中小企業を見ると、組織は小さく、活用面が広いので、経営者の目が企業の細部に至るまでよく見える。また、現在の経営資源について、どのくらい持っているか如何なるものであるか、すなわち、自己の企業の強みと弱みを正確に把握でき、迅速な意思決定ができる。そのほか、中小企業においては、企業規模が小さいが故に、経営者の意志決定が従業員の末端にまで浸透することが容易であり、従業員は経営者の決断をよく理解することができる。経営者自ら現場の第一線に立ち、各従業員を指揮することができるのである<sup>7)</sup>。それに、規模が小さい故に、個人の着想、連想、発想がより柔軟的に企業経営に反映することができる。そして、創造性が十分発揮されていることが多いのである。個々の従業員にとっても、自らの仕事の結果が自己の目ではっきり見ることができ、企業経営者の目でもよく見ることができ、このようにして企業の実績にどう反映するか実感できれば、仕事をするにより得られる愉快な実感も大きく、精神力を伴い、積極的に企業経営に協力していく結果となる。経営者と従業員との間に企業の進むべき方向について共通の理念、一体の経営が形成されやすい。つまり、経営特質とは決断が早いし、実行力は強いのである。しかし、中小企業の中には、経営者の経営理念と経営手腕の拙劣の故に、中小

企業が特別持っている特質を反映させることができない場合もある。中小企業それらの組織形態における、経営者の役割は特に大きく、経営者の長所と欠陥がそのまま企業経営に反映されやすい。従って、経営管理水準の高低さが企業経営と発展状態を決定する。しかも、経営管理水準の高低さは経営者によって決定される。優れた中小企業の経営特質に従って、経営者資質を次のように考えるべきである。

- a. 明確な経営理念をいただき、旺盛な企業家精神と強い意欲が満ちあふれる。
- b. 将来を読みとる先見力、長い目で事を考える。
- c. 迅速的な意思決定をする決断力、合理的リスクを引き受ける。
- d. 部下を統率する指導力、言行一致。
- e. 実務に励む精神、現実によって決断する、現実によって行動する。

以上のような要求がさまざまある、しかし、一番肝要な事は意欲と決断である。これも活性化経済構造における企業経営者にとって具備しなければならない素質と言える。中国の中小企業経営者にとって特別重視しなければならない素質と言える。日本の中小企業経営者は、多数は創業者である。あるいは工場資産の所有者である。だから、大部分の経営者は意欲が高揚であると言える。中国では、経営者自身は企業の所有権を持っていない。意識的に意欲を高揚する、企業家精神を培養するのは重要なことである。以前は、経済改革がまだ進行していない時は、上意に従わないわけにはいかない。工場の責任者は、人を雇用任免する権力はなし、金の自由支配権力はなし、上から下まで、指令的性格を持った計画指標が多く、管理が厳しいものであった。生産者と消費者との直接的な交渉ができず、生産と販売、生産と需要の関係が失われていた。経営成果が低下しても、経営者は責任を負わない場合が多かったのである。改革がますます深く入り込むに従って、企業は行政の附属物から独立の商品生産者に移行し、損益は、企業自身負担しなければならない。企業には一定の経営管理自主権を与えるとともに、経営者にとって高い要求を提出している。活性化経済に直面している時に、経済環境は千変万化であり、競争はますます厳しく激しくなっている。正確的に快速的に決断をするタイミングをつかむことが肝要である。

しかし、“盲目決断”“情報不決心大”という偏向を防がなければならない。この偏向を有効的に防ぐ方法のひとつとして“集団経営”がある。この方式は日本経済飛躍における大きな役割を發揮したと言われる。“集団経営”とは企業内部の成員皆企業経営管理に参加して、経営計画を制定する。この方法の長所は衆人の知恵を集め、

広範に有益な意見を求める。しかも、上から下まで合議するので、貫徹実行容易であるが、不利点は決断時間がかかることである。責任はそれほどはっきりではない。中小企業では経営者のうち62%創業者であり、生産計画など重要事項を経営者自から決定する企業が52%に達している。つまり、オーナー経営者の決断式経営方法、特に、最近企業を取り巻く内外の経営環境は厳しく、タイミングは重要であると言った危機感を持っている経営者が多い中で、大企業、中小企業を問わず、オーナー経営者行動を取るトップが増えてきた。すなわち、経営行動にはリスクを恐れず、成長機会にチャレンジしていくオーナー型経営者が増えてきたのである。中国の企業経営者にとって、適応性がある方法は各種方法の結合と思われる。議論は集団に頼り、決断は自己に頼るとという方法を取る方がよいかも知れない。とにかく、団体間の人間関係とか、自己の性格、資質とかによって、相応の経営方法を採用し、経営管理水準を高めることが当面の急務である。

#### ②新製品開発、品質管理は中小企業経営管理の中心

品質は企業の生命である、中小企業にとって、とりわけ重要である。厳しい環境における身の置場が予想できれば、自己の得意産品を保有しなければならない。

a. 上から下まで品質を重視する 日本企業のすべての経営管理活動と生産活動は品質を中心的課題として考え、各層の管理者と従業員ははっきりした認識を持っている。企業の各規則、制度は品質を中心にし、奉仕するものである。価格が安く、品質が優良であるほど売行きがよく、最大の利益が獲得できる。だから、“品質第一、質は未来を創造するカギである”という考え方は日本各中小企業に根をおろしている。

b. あらゆる工程で不良品を予防する 日本中小企業でも、大企業でも、“優良製品は作りだされるものであり、検査によって生まれるのではない”という言い方に立っている。不良品の発展を完全に予防するために生産過程のあらゆる部門においても“品質本位”思想を貫き、前もって、不合格の製品を生む可能性のある各要因を排除する。基準要求に達していない部門はすべてつぎの製造過程に送らない。製品設計開発過程においても、どのように品質を保障することができるかを考えなければならない。生産過程品質管理における、不合格の検出するのは重要ではない。よい製品を生産することができる保障システムが重要なのである。日本の全員、全過程の品質管理の先進経験は数年まえに中国の企業管理界に導入されている。しかし、特に中小企業においても、品質管理の検査を重視している労働力、財力、原材料を浪費するのはもう現実的でなく、あらゆる過程で不良品を予防するこ

とが重要なかめとなっている。

c. 製品の研究開発に力をつくす、これも日本中小企業の特徴である 日本中小企業庁59年12月「製造技術活動実態調査」によると、主な研究開発のテーマにおける、新製品開発の比率は64.8%にのぼっている。市場は品質と品種によって勝つ、質は“優と特”によって勝つ、品種は“多と新”によって勝つ、これは普通の規律である。中小企業にとっては、卓越な経営芸術を使い、お客様に満足される製品を提供することがもっとも重要な意味を持つている。新製品開発というのは競争の経済社会の必然産物である。今の中国中小企業にとって、こういう挑戦に直面している、製品の生命周期を適時に掌握する。“口で一つを食べる、手で一つを持っている、目で一つを見ている、頭脳で一つを考えている”というやり方が必要となっている。

中国の中小企業を見ると、経営効益がよい中小企業は経営活力を持っている。それは企業製品の開発更新において力をつくすからである。しかし、ある中小企業は、生産過程では一方的に数量を追求する、品質を無視する、国家による統一買付統一販売を利用して、製品の品種は数十年間変らない。“幾十年一貫制”とよばれる。価格体系の不合理性のために、このような企業は無事安泰である。ところが、今日、経済改革はますます深く入り込むに従って、価格体系はますます合理となる。このような企業は上記の状況を継続するならば、生存することができないはずである。多様化する経済社会への新たな対応は重要な問題になったのである。一方では、経済改革は中小企業の自身発展に対して、厳しい環境であり、他方では、

生存発展に対して、適当な土壌を提供しているのかも知れないのである。

日本中小企業の経営者自身が科学者、技術者である比率はかなり高い。日本中小企業庁59年12月「製造業技術活動実態調査」(図4)によると、研究テーマの発案者が経営者である比率は中小企業うちに61.1%、大企業うちに33.9%である。中小企業における経営者の重要さをよく示している。従って、中小企業の経営特質と経営者資質は、中小企業にとって、直面している問題をさまざまな方法で、できるだけ早く自己啓発させ、充実をはかる必要がある。

③人材開発は中小企業経営の永遠課題である。

人材開発は企業にとって永遠の課題である。人材開発は企業にとって最優先の重要事項である。経営者自身へのたえず完全能力資質を向上し、経営の中核を担う中核的な従業員の確保そして養成することが人材開発の主な役目である。中小企業の従業員は一般的に少なく、人員数の少さは質の良さを要求される。中小企業の人材開発は一層重大な意義があると言われる。この点は日本中小企業経営者にはよく認識されている。

図5を見ると、特別の人材育成を行っていない中小企業は2.7%しかない。中小企業が人材養成する方法を見ると、業務に従事させながら教育するいわゆるOJTが基本的な手段となっている。具体的に言えば、OJT教育は手の教育と口の教育、中国で“言伝身教”といっている。この方法は適切で実行に移し得る方法である。特に中小企業にとって、時間、資金、指導人材などにおける欠陥があり、技術と現代管理方法の学習を切に求めて

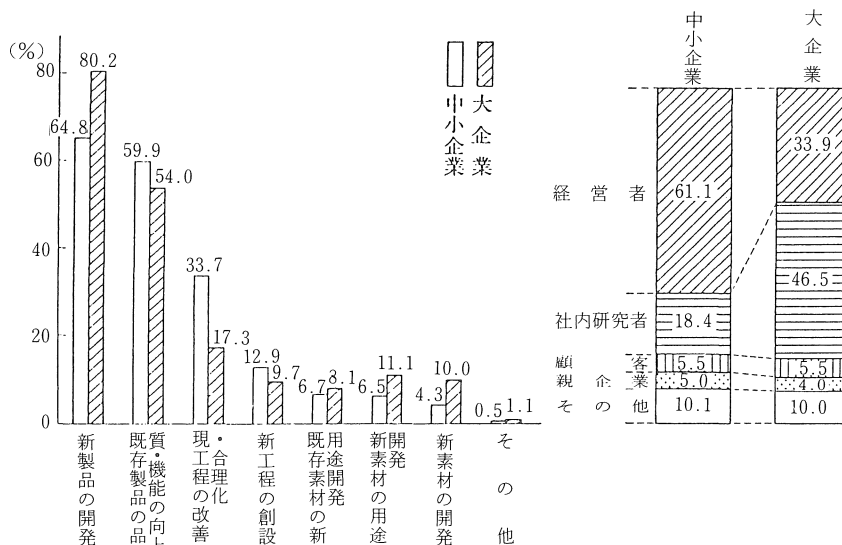


図4 研究開発のテーマおよび発案者<sup>(6)</sup>

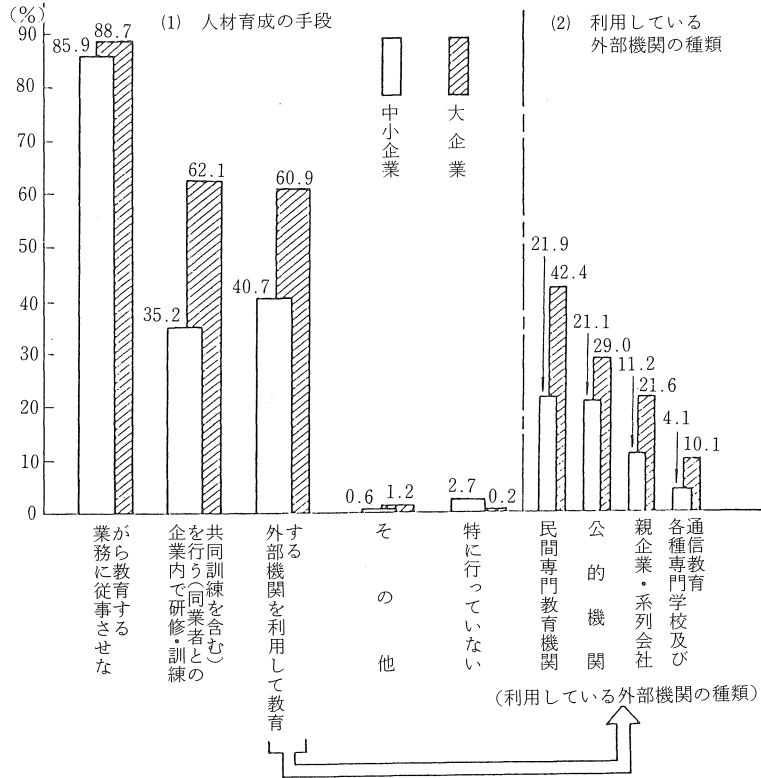


図5 中小企業人材の養成手段<sup>9)</sup>

いる。つまり、大企業より差し迫ってきているとはいえ、大企業より大きい困難に真面している。このようなOJT方式は部分的に生産任務が重いという矛盾を緩和させる方法である。仕事をやりながら、知識と技能を習うことは必然性がある。又、人材開発に対しても、一方では企業の経営者にとって、人材開発の緊迫性と重要性をしっかりと認識しなければならない。人力と金の投資を惜しまずに、手間も惜しくない、目下の得失に左右されない、優秀な人材を育てることは指導者の光栄である。良い部下を養成できなければ、良い指導者ではないという認識を持たなければならないのである。他方では、従業員は求知欲を増強し、意欲を高めて、自己の運命と企業の運命は結びついているのである。

人材開発の実効を上げるために、次の点が役に立つ。まず、制度をたてること、人事考課と教育を実行し成績に結び付ける必要がある。また、企業長期発展企画によると、職務説明書をあげて、従業員は自我評価に基づいて、欠陥能力を発見して、自我教育要求を明確にして、“まどがあって矢を放つ”というやり方は被訓練者にとって、方向がはっきり、前途が有望である。この教育方法は実効が見られる。これは中小企業人材開発中不可欠

の環節と思える。この環節をつかむと企業素質の高まりに対して有力な保障を提供することができる。

つまるところ、経営は科学よりもむしろ芸術である。中小企業の経営はなおさらである。中小企業経営に対して、しっかり実行したら、企業にとって一層旺盛な生命力を持つはずである。

#### 4. 日本政府の中小企業施策より啓発を見る

資本主義社会の特徴のひとつは激しい競争である。戦前、日本大・中小企業の関係は合併する、合併される、押しよけると押しよられる対立関係であった。戦後初期、日本政府はこういう対立関係が経済発展にとって不利な点があると認識し、援助を主な方法とする政策を実施している。政府部門と都・道・府・県における中小企業を指導している専門機関を設立するほか、経済立法を通じて、さまざまな経済政策によって中小企業の経営を指導している。中小企業の発展は国力強盛の軌道に乗ったといえる。

このような法律と作法の具体内容を見ると、主な次の点に分けることができる。

①技術現代政策 たとえば、中小企業事業団は“中



小企業大学校”を開設している。短期講義、通信教育など教育方法を利用して、中小企業のため技術人員を養成する。都・道・府・県における“開発実験室”を設立して、中小企業の人材は自由に使用できる。

②経営管理科学化政策 中小企業指導法に基づいて、都・道・府・県および10大都市が主体となって、診断、諮問活動を展開して、いろいろな型の育成班を通じて、中小企業のために、難しい問題を解決し、人材を育成している。そのほか、政府出資の方法で、中小企業における“中小企業情報中心”を中核となし、広大な中小企業情報体系を創立して、中小企業にとって、役に立っている。

③設備現代化政策 たとえば、設備現代化資金助成法を制定し、設備賃貸制度を実行している。中小企業資金不足を解決できるのみでなく、設備の設置時に専門知識と技術水準不足を解決できる、設備の有効利用率を高めることができる。

中国政府は、社会主義建設総体目標に出発して、中小企業に対して、保護政策を講じてきた。しかも、一系列保護政策は確かに重要な役割を發揮したと言える。しかし、日本の中小企業施策を見ると、参考になる点があると思える。たとえば、設備の賃貸制度とか、中小企業情報体系とか、中小企業の協力関係強化などは、活性化の経済環境を取り巻く中小企業にとって、非常によい方法と思われる。

## 結 言

以上日本と中国の中小企業の特質と動向について述べてきた。中国の中小企業が効率を高め、生活水準を向上させる方策として、市場及び競争原理の導入が急速にはかられている。現在、生産性を向上させ、より公正な成果配分にするには、中国中小企業の現状における問題点を把握することが大切である。なぜなら、中小企業に競争原理を導入する場合、中小企業の構造的な立場の諸条

件からして解決しなければならず、日本の中小企業及び中国の中小企業の矛盾点も指摘し、妥当性のある結論の裏付けをしなければならない。この点を解消しなければ、中小企業の効率を高める、生活水準を向上させることはできないであろう。

従って、日本の産業構造から中小企業の問題点を現状分析、調査し、実践のデータに基づいて、日本及び中国の中小企業を比較し、次回報告したいと思っている。

## 引用文献

- 1) 中小企業庁編：中小企業白書：大蔵省印刷局発行、昭和60年版、p.96
- 2) 同上、p.166
- 3) 同上、昭和56年版、p.152
- 4) 同上、昭和60年版、p.166
- 5) 同上、昭和60年版、p.166
- 6) 同上、昭和59年版、p.390
- 7) 同上、昭和52年版、p.160
- 8) 同上、昭和60年版、p.164
- 9) 同上、昭和56年版、p.316

## 参考資料

- No.1 鎌田勝 中小企業の人材開発；日本労働協会、昭和59年、p.86
- No.2 中谷道達：日本の中小企業；同友館、昭和56年
- No.3 加藤誠一等：経済構造と中小企業；同友館、昭和52年
- No.4 加藤誠一等：経済政策と中小企業；同友館、昭和52年
- No.5 山本久義：中小企業経営論；泉文堂、昭和59年
- No.6 《経済管理》編集部編：日本工業企業管理考察；中国社会科学出版社、1979年
- No.7 任文狭主編、日本企業管理概論；人民出版社、1984年

(受理 昭和61年1月25日)