東アジア中小企業の発展と今後の課題

嘉悦大学　大学院
ビジネス創造研究科研究科長・教授
黒　瀬　直　宏

はじめに

先進国経済の変質

1970年代初頭の金ドル交換停止をきっかけに、先進国経済は実体経済から独立した投機的金融活動を拡大した。80年代中葉に至ると「資産の証券化」、「証券の証券化」が驚異的に拡大を始め、ここからの収益が購買力として実体経済を支えるゆがんだ仕組みが形成された。07年夏、サブプライム・ローン問題の顕在化で証券化商品に対する不安が急速に広まり、投げ売りと価格低下の連鎖が起きた。証券化商品を抱え込んだ金融機関は相互不信に陥り金融取引は縮小、ついに08年にはリーマン・ブラザーズ倒産などにより金融機能全面麻痺の寸前に至った。これにより、GMは倒産し、日本の自動車メーカーの売上げも急減するなど実体経済も大打撃を受けた。国際協調的金融救済策により危機の爆発はかろうじて抑えられたが、危機が克服されたわけではない。実体経済対策のため財政赤字が厖大化したため、10年の初めにはギリシャをはじめEU圏のソブリン・リスクが深刻化、アメリカでも11年８月、世界一安全な資産とされていた米国債が米格付会社スタンダード・アンド・プアーズにより格下げされるなど、再び金融危機が露呈した（井村［2011］）。

東アジア工業化の柱としての中小企業の発展と課題

先進国のカジノ資本主義への変質、実体経済の劣化の一方、世界では新たなモノづくり社会の勃興も見られた。1980年代、韓国・台湾の重化学工業化と先端産業化、タイ・マレーシアの重化学工業化、そして中国の爆発的な工業化が開始され、東アジアが世界のモノづくりの中心に躍り出た。

その一端を示すのが図表１および２である。ベトナム、タイ、マレーシア、中国、韓国では1990年代以降に設立された若い企業が多く、創業が活発なことがわ

かる（表１）。５年間での売上伸び率が２倍以上（100%以上）の企業割合も大変高い（表２）。中小企業の創業も成長も衰えている日本ときわめて対照的である。

先進国地域での利潤機会創出能力を失った多国籍企業が、東アジアの安価な労働力を使い、拡大する現地市場で商品を販売する――このような多国籍企業の資本蓄積戦略が東アジア製造業を勃興させたのは確かである。だが、東アジアの工業化は「外から」の資本と技術の導入だけで達成されたのではない。それは「下から」の多様な形態での中小企業の誕生・成長を抜きにして語ることはできない。

筆者は東アジアにおける中小企業による「下から」の工業化が、世界経済のカジノ化への対抗軸になるのではないかという期待を持っている。そこで、以下では、まず東アジアの各地域で、中小企業が自生的に勃興・発展し、地域経済を支えていることを事例によって明らかにする。次に、東アジアの中小企業が抱えている問題を指摘し、今後の発展の方向を探ってみたい。

表１　企業の創業年代　　単位：％

	1959年以前	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000～2005年
ベトナム（153）	－	0.7	0.7	2.0	21.6	75.2
タイ（104）	1.0	2.9	7.7	11.5	40.4	36.5
中国（324）	0.9	0.3	1.9	21.3	51.9	23.8
マレーシア（195）	－	0.5	8.7	25.1	55.9	9.7
韓国（223）	0.4	1.8	10.3	28.3	41.7	17.5
シンガポール（84）	4.8	4.8	26.2	27.4	26.2	10.7
台湾（215）	2.8	6.5	23.3	38.1	23.3	6.0
日本（645）	47.4	22.0	15.2	10.2	4.3	0.8

注）（　）は回答企業数
資料）専修大学社会知性開発研究センター・中小企業研究拠点実施のアンケート調査による。
実施期間：2004年10月～07年3月、対象業種：機械製造業・金属製品製造業、繊維製造業・衣服その他繊維製品製造業

表２　売上伸び率（1998～2003年）　　単位：％

	0%未満	0%以上 100%未満	100%以上 300%未満	300%以上
中国（226）	4.9	37.6	28.8	28.8
韓国（158）	11.9	36.3	32.9	18.4
ベトナム（98）	8.1	56.2	22.4	13.3
マレーシア（164）	10.2	58.6	21.3	9.8
タイ（32）	15.6	56.3	25.1	3.1
台湾（179）	35.2	44.8	12.8	7.3
シンガポール（73）	12.3	71.1	12.4	4.1
日本（565）	57.9	39.2	1.8	0.7

注）、資料）表１と同じ

１．多様な形態でモノづくりを進める東アジアの中小企業

日本の中小製造業は、高度成長期以降、サポーティング・インダストリーとして発展し、大企業の輸出競争力を支えてきた。現在、大空洞化時代を迎え、その存立基盤は大きく揺らいでいる。その一方、東アジアでは多様な形態でのモノづくり中小企業の発展がみられる。

（１）ベトナム・ニンビン省の例：農村家内工業によるモノづくり

ベトナムでは政府が手工芸品や芸術品を生産する農村地域を「工芸村」に指定している。JICA［2004］によると村の数は2,017、61省のうち57省に存在し、農村経済発展に重要な役割を果たしている（名城大学地域産業集積研究所［2010］）。「工芸村」の一つに「刺繍村」がある。全国で341村あるが、ハノイ市内の農村部とハノイ市から車で2時間ほどのニンビン（Ninh Binh）省にも多く存在する。農家が製造問屋から見本、下絵が描かれた生地、糸などの支給を受け、テーブルクロスの刺繍や絵画の刺繍を手やミシンで製作している。製品のデザインは製造問屋が行うが、顧客指示と自己企画の場合がある。自分で企画をしても自己ブランドで売れる製造問屋は少数である。

大量生産型製品を生産しているベトナムの地場企業は、賃金水準が低いにもかかわらず機械化が遅れているため、国際競争力は弱い。それに対し、刺繍製品の

ように手づくりによる一品生産を行う地場企業は競争力を持ち、輸出している。

訪問したある村の農家では一部屋に５人の娘さんが集まって手で刺繍をしていた。皆姉妹だったが、この村では男女関係なく子供の頃から刺繍をやっており、刺繍のできない人はいないそうである。家族単位で技能が引き継がれ、自分が３代目、４代目という人も多い。多くの人から「刺繍を好きだからやっている」という言葉が出てくる。豊かとは言えないにしても貧困にあえいでいるわけではなく、家業に誇りを持っているように見える。

村落内の農家同士の関係は密接で、忙しいときは隣の農家に応援を頼むなど「柔軟な分業」も行われている。どんなに大きな注文でもこなせると言っていた製造問屋があったが、農村における村落共同体的な関係が生産の基盤にあるからと思われる。

かつて農民は合作社から給料をもらって刺繍製品を作り、合作社が製品を集め、海外に輸出していた。1986年のドイモイ路線の採択で、合作社は個人生産者へ分解、就業人口も拡大し、産業として発展してきた。とはいえ、農村を基盤とする問屋制家内工業というと、やがて消滅する運命にあるという見方もある。確かに、後述のようにベトナムの刺繍産業の現況は好ましくないが、刺繍は生活文化として人々の心に根ざしたものになっており、近代化論で単純に扱えるようなものではない。また、日本の高級和服の刺繍が「刺繍村」に外注され、あるいは日本の消費者がペットの写真を基に絵画刺繍の作成を注文するなど、先進国の生活・文化を支えるという新たな存在意義も現れている。刺繍産業の衰退を自分たちのアイデンティティーの危機と感じ、それに立ち向かおうとする若い人たちも出てきている。

（２）タイ・チェンマイの例：工場制手工業によるモノづくりの発展

タイ国チェンマイには、銀製品、漆塗り、紙製品、番傘、陶器、香りの出る蝋燭を作っている企業などがある。工場規模は種々だがすべて手作りで、輸出製品化している。注目すべきは、銀製品は700年前から、漆塗りは600年前から始まった伝統産業だが、紙製品は40年前、番傘は40～50年前、陶器（セラドン焼きと呼ばれるもの）は55年前、香りの出る蝋燭は25年前に始まった比較的新しい産業ということである。これらは農家単位の家内工業ではなく、手作りではあるが工場

内の分業で生産している。戦後、工場制手工業がモノづくりの担い手として新たに発生し、輸出の担い手になったのである。ある印象的な企業を紹介する。

チェンマイの農村部に傘や提灯用の紙を生産していた集落があったが、傘、提灯の需要減少とともに紙の生産も衰退してしまった。紙を生産していた家を継いだ女性経営者は、紙で袋や封筒等の製作を思いつき、チェンマイのナイトバザーで売り始めた。40年前のことである。売れるものを作るのは容易ではなかったが、頑張った。やがて評判を呼び、製作所に小さな店を設け、ここに客が来てくれるようになった。客の注文する製品を客が気に入るまで作り変えた。海外からも文房具などの買い付けに来るようになり、輸出が売上の70％を占めるようになった。

この企業が地域経済も再興した。紙はある木の皮を原料とするが、この企業は木の種を村人に提供し、委託栽培している。委託先は50の村に及ぶ。得られた木の皮を約100軒の農家に提供し、紙を漉いてもらう（社内でも行う）。社内で紙を袋、アルバム、ノート、飾りなど多様な製品に手加工する。紙加工は女性の働く場となっている。家庭で作業する人もいる。一女性による起業が地域内で循環する経済を構築し、雇用を生み出したのである。

タイは日本企業の進出による自動車産業の発展が著しい。そこでは日本的な重層的下請構造が形成され、この中に組み込まれ発展しているローカル中小企業もある。しかし、このように外国大企業とは無縁な分野で、中小手工業によるモノづくりが発展し、地域経済の核となっている。タイの一村一品運動も、こういう中小企業の自生的発展が基盤になっている。

（3）中国・義烏の例：商業機能と一体化した中小工場制機械工業の発展

浙江省は中国の中でも中小企業による「下からの」工業化が活発な地域である。その代表が温州市で、行商人や出稼ぎ人からの需要情報を基に新たに事業を起こす人が種々の分野で現れ、追随者を呼んで日用品を中心に各種の産業集積へ発展、外資の進出を見ることなく工業化が進んだ。温州市における民営小零細企業主体の工業化は「温州モデル」と呼ばれたが、その後「温州モデル」は全国化し、中国の工業化の柱の一つとなった（黒瀬［2004］）。

同じ浙江省の義烏市は、雑貨製品の世界的交易地域に発展したという点で、温州市の発展をしのいでいる。

義烏市の大発展をもたらした源は、特産のサトウキビで作った食品を持って周辺地域に出かけ、鳥の羽根と交換する物々交換（「鶏毛換糖」）だった。羽根ではたきなどを作り、質の悪いものは肥料にした。1978年末に決定された中国の改革開放政策による農産物買付け価格引上げ、農家経営請負制導入、農産物市場の形成などにより、農村の所得が上昇すると、絶対的に不足している日用品に対する需要が顕在化した。これに義烏の行商人たちは素早く反応し、甘いものだけでなく各種日用品を自ら作り、あるいは公有制企業から入手し、鶏毛ではなく現金と交換するようになった。

行商人は日用品を作る人とそれを購入し各地に販売に出かける人に分化、そのため義烏市では各種日用品売買の定期市が立ち、さらに常設市に発展し、中国他地区からも買い付けに来るようになった。これが各種繊維・雑貨の生産を刺激し、供給が増える。それがまた市場を発展させるというように、市場と生産が相互促進的に発展することになった。

1982年義烏市政府は生産者が商品を展示販売する「小商品城」を建設、これが義烏の発展を加速した。商品展示ブースの数は当初は800ブースだったが、現在では６万ブースへ大拡大している。ローエンド市場向けの中低級品だが、「あなたの思いつかない製品以外は何でも買えます」というぐらい多様な製品が集積し、世界中からバイヤーが押し寄せている。義烏市には通関施設と運送インフラも整備され、ここから世界中に直接輸出できる。

「小商品城」と共に靴下、ワイシャツ、スカーフ、アクセサリー、ファスナーなど各種繊維・雑貨産業も発展した。当初は簡易機械による家内工業から出発したが、義烏市場のもたらす需要が機械化を促進し、国外を含む多数の顧客を相手とする独立的な中小工場制機械工業へ発展、義烏市は地域外から大量の労働力を吸収する一大工業地域になった。

義烏市は上海から西へ車で３時間30分、浙江省中部の町である。この内陸の一農村が地場の中小企業を主体に工業化を達成し、世界的な雑貨製品の輸出基地となったのである。

ほんのわずかな例だが、東アジアでは外資にリードされた工業化だけでなく、地域を基盤に、自生的に多様な形態での中小企業の発展がみられることを示したかった。問屋制家内工業、工場制手工業、そして独立的な中小工場制機械工業も、大企業中心の産業体制の構築とともに縮小するという見方もありうる。実際日本ではそのような道を歩んできた。だが、大企業体制に一元化された日本産業がいかにもろいものか、今、我々が目にしているとおりである。東アジア中小企業も重大な問題を抱え、解決のために変化しなくてはならないが、近代化論に踊らされることなく多様な中小企業の存在を維持することによる市場経済の発展を考えなくてはならない。

２．東アジア中小企業の問題と発展の方向

それでは東アジア中小企業の問題とは何か、当然各国で異なるが、思い切って単純化すると次の３つである。

第１は、中小企業同士が激しく競争しているため、買い手に対する取引力が弱いことである。

第２は、金融制度が未整備のため、資金の調達難に陥っている中小企業が多いことである。

第３は、労働者の不足が始まり、賃金も上昇しているのに、労働者に対する管理のレベルが依然低いことである。

第１、第２に関しては簡単に説明するのにとどめ、第３の問題に焦点を当てることにする。また、筆者の限られた能力のため主として中国について論じる。

（１）中小企業間の激しい競争と弱い取引力

日本の中小企業は東アジア、特に中国からの低価格製品の流入で、大きな打撃を受けて来た。だが、中国企業が高い利益をあげているかというとそうではなく、特に輸出企業の利益率は低い。価格決定権が発注した外国メーカーや外国バイヤーに握られ、中国企業も低価格に苦しんでいるからである。

購買寡占

世界の大企業は、中国をはじめアジア各地で電気機械の部品や繊維製品を調達

しているが、彼らは購買寡占の立場にあるため、中国の企業同士あるいは中国と他の東アジア諸国の企業同士を競争させ、値段を抑えることができる。このため、中小企業は賃金や原料価格が上昇しても販売価格に転嫁できない。

金［2008］によると、労働コスト上昇の他に、人民元切り上げ、原料・エネルギー価格上昇、実質金利上昇などの経営環境悪化により、紡績業の盛んな江蘇省呉江市盛澤鎮では、07年に中小企業の30％以上を占める数百社の繊維企業が倒産・廃業、広東省にある5,000社の靴メーカーのうち約1,000社が閉鎖した。

温州の中小企業も苦境に陥っている。温州市橋頭で「ボタン工場を経営する孫小敏氏は『事業を拡大する気にはなれない』とこぼす。輸出競争力を維持するため、コスト増を価格に転嫁できず、売上高は昨年の１千万元（１億２千万円）から増えそうにない」。ボタン産業だけでなく温州の日用品産業は「２割が休業か大幅減産の半営業停止状態。競争激化に加え、金融引き締めが追い打ちをかけた。」（『日本経済新聞』2011年７月19日付）*。

金融問題については後で触れることにして、「コスト高・製品安」という日本の中小企業も苦しんできた問題に中国の中小企業も苦しんでいる。

*筆者は本稿の校正の直前まで（2011年８月29日～９月１日）、温州市で自動車部品企業の調査を行っていたが、１年間で賃金を10％引き上げたが、それでも従業員は来てくれないとなげく企業、１年間で20％以上引き上げ、これぐらい出さないと従業員を引きとめられないという企業に出会った。その一方、多くの企業は自動車価格が低下しているため、部品価格を上げることはできないと言っていた。「コスト高・製品安」は日用品産業以外にも広まっていた。

「めくら貿易」

また、東アジアの中小企業は自分たちの製品に関する市場情報を持っておらず、外国の買手の言うままに生産するしかないことも、取引力を弱めている。たとえば、上記ベトナムの刺繍産業の場合、各国の文化に合わせて刺繍をデザインしなくてはならないが、各国市場に接近する能力がないため、外国人バイヤーの言うとおりにデザインし、バイヤーズブランドで輸出するするしかない。2008年の世界金融危機の影響で、価格主導権を握っているヨーロッパなどの海外バイヤーは刺繍製品の価格を抑えにかかる一方、ドン安で輸入原材料価格は上昇した。このため、製造問屋は１日平均５～６万ドン（調査時2010年９月の為替レートで220円～264円）といわれている農家への加工賃をあげることができなくなった。

ベトナムでは物価上昇のため加工賃をあげなければ実質切り下げとなる。このため、若い人の他産業への流出が始まり、「刺繍村」の中でも伝統のあるニンビン省ワンラン（Van Lam）村ではかつて村民の90％以上が刺繍に従事していたのに、現在では60～70％に落ちてしまった。

日本では戦後、中小企業が双眼鏡やミシンなどをアメリカ、ヨーロッパに輸出し、外貨獲得に大変貢献した。だが、外国市場の情報を自分で集めることができなかったので、外国の買手の言うとおりの仕様と価格で売るしかなく、利益は上がらなかった。現在では不適切な表現だが、当時、このような状況は「めくら貿易」と呼ばれていた。同じ状況が現代の東アジアにもみられる。

商品の差別化を

日本的な基準に立つと義烏市場で売られている製品は不良品の山だという見方もある。現在はそのような製品を受け入れるローエンド市場が広く世界に存在しているのは確かだが、中国の賃金も急速に上昇している。賃金上昇を価格に転嫁しなくてはならないが、現在の商品力では困難であるため、「コスト高・製品安」に陥る。

中国や東アジアの中小企業は従来、低賃金労働力を基盤に「低価格」を訴求点とする製品を生産してきた。だが、後述のように安価な労働力を自由に調達できる時代は終わった。これからは、個性のある差別化製品を作り上げ、外国大企業に対する取引力を強め、価格引き上げを受け入れさせなくてはならない。そのためには労働者管理を抜本的に改善しなくてはならないが、これについては後で触れる。

また、「めくら貿易」から脱出するため、現地市場の生きた情報を伝え、販路を開拓してくれるパートナーを見つけなくてはならない。日本の中小企業も東アジア市場開拓のためには現地パートナーを必要としており、東アジアを舞台として各国地場企業を国外中小企業のパートナーとして紹介しあう仕組みの構築が望まれる。

（2）金融制度の未整備と資金の調達難

表３　経営問題　　単位：％

	資金不足	人材不足	経営後継者難	情報の不足	販売力不足	技術力不足	生産能力不足	管理力不足	以上の問題はない
日本（650）	26.3	42.3	14.3	11.5	26.6	14.0	8.6	16.6	19.8
韓国（222）	50.0	46.4	2.3	20.7	18.9	16.2	8.6	22.1	16.7
台湾（220）	18.6	42.7	19.5	6.4	28.6	19.1	7.7	20.5	21.8
中国（323）	41.8	37.2	4.3	9.0	15.5	21.1	8.4	17.0	19.8
ベトナム（153）	51.6	66.0	19.0	19.6	3.9	28.1	7.8	8.5	4.6
マレーシア（195）	37.9	30.3	8.2	15.9	33.3	25.1	19.5	7.2	37.4

注）、資料）表１とおなじ。

表３によると、「資金不足」が日本と台湾を除き、各国中小企業の経営問題の１位ないし２位を占め、東アジア共通の中小企業問題となっている。中小企業のための金融制度が未整備なためである。

もっとも、急激な市場拡大を基盤に自己資本を蓄積し、銀行借入のない中小企業も少なくない。また、経営の目的が生計の維持にあり、銀行から資金を借りてまで事業を拡大するつもりはないという企業も多い。現金取引が多いことも銀行を必要としない中小企業を生んでいる。

しかし、中国の温州市では非正規金融の利子率が銀行貸出金利の４～10倍に達しているといわれるように、中小企業の資金需要が少ないわけではない。自己資本の蓄積で内部金融が可能な企業と外部金融を望まない生業的企業との間に、資金が不足しているが銀行から借りられない中小企業が大量に存在する。

特に長期資金難

中小企業に対する金融で特に問題になるのは、長期資金を供給する仕組みができていないことである。

中国では１年を超える貸し出しはまれで、長期資金（土地購入資金や設備投資資金）も１年以内の短期で貸し出している。銀行に長期を見通して貸し付ける能

力がなく、企業側にも銀行の判断に必要な情報を提供する能力がないためである。企業は借換えを続けることができるが、借換え可能と言っても期限日にはいったん元金と利子を完全に返済していなくてはならず、企業の負担は大きい。返済のための資金が不足すると、非正規金融から高利で借りることになる。

また、中国では日本のように、これから購入する土地を担保にして借り入れることができない。政府が禁止しているようである。そのためすでに不動産を持っていることが借入の条件となる。中国でも信用担保公司による信用保証が広まっているが、保証を得るには不動産担保が必要なため、この問題の解決には役立っていない。

筆者は、義烏市で政府の許可を得ている貸金業の経営者に会ったことがある。彼によると顧客は、①銀行から借りられない人、②以前銀行から借りていたが借りられなくなった人、③銀行返済のため資金の必要な人、に分類される。銀行の金融機能の不足を、町の金融業者が補完しているのである。政府は貸金業者の利子率を銀行の4倍まで認めているが、実際には上記のとおり10倍になるような場合もある。また、貸金業者はリスクの大きい設備資金には貸さない。

このような中小企業向け金融制度の未整備が、中小企業の長期資金不足を引き起こし、製品の高付加価値化や生産性向上を妨げている*。

*中国では昨年（2010年）秋から中小企業の金融環境はさらに悪化している。物価や不動産価格の高騰を抑えようと金融が引き締められているからである。資金調達では高金利をのまざるを得ない。広州のある貸金業者の場合「不動産か乗用車を担保にすれば金利は月８％、20万元以下なら無担保で月15%」。大手銀行の金利（年10～20％）よりかなり割高だが、大手銀行は中小企業を相手にしないため、この半年問い合わせが急増したという。中国銀行業監督管理委員会は５月、各行に中小企業への積極融資を促す通知を出したが、順徳中小企業信用互助協会の秘書長は「笛吹けど踊らず」だと指摘する。親類や知り合いを頼って資金を融通しあっているという。「現場の危機感は、３年前の金融危機かそれ以上だ」。（『朝日新聞』2011年７月14日付）。

審査能力の蓄積を

東アジアにおける中小企業金融の充実に関しては、民間及び政府系の中小企業専門金融機関の整備、信用保証制度の充実も必要だが、根本的課題とすべきは、金融機関の中小企業向け審査能力、特に長期資金に関する審査能力を蓄積することである。これが欠けていると中小企業専門金融機関を設けても形骸化してしまう。中国について言えば、中小企業向け金融を担っている都市商業銀行の長期資

金審査能力の充実が急務である。

東アジアにおける中小企業金融の充実は、日本の中小企業が東アジアに進出するためにも必要である。「中小企業白書2010年版」は、海外に直接進出している日本の中小企業の場合、「現地資金は主に本社からの資金送金でまかなっており、現地での資金調達はほとんど行っていないとする」企業が約６割を占めるとし、「現地の銀行から借り入れを行おうとしても担保がないので、借入を行うことは困難であり、日本本社からの送金にたよらざるをえない。」という声を紹介している。東アジアにおける中小企業金融の未整備は日本の中小企業にとっても障害になっている。中小企業金融について日本は豊富な経験を持っており、審査スキルの東アジアへの移転が望まれる。

（３）中小企業における労働者管理の問題

歴史的転換点

今まで、東アジアの中小企業は、豊富に供給される低賃金労働者を使用し、低価格製品を生産してきた。しかし、表３にも示されているように、「人材不足」は「資金不足」と並ぶ経営問題に浮上してきた。特に、中国では労働者不足が急速に進み、低賃金労働者を好きなように調達できる時代は終わった。

これをもたらした第１の要因は、内陸部からの農民工の供給が減少したことである。

中国では沿海地域での賃金上昇と政府の西部大開発の方針により、沿海地域企業の内陸部への移転が進んだ。また、重点食料品種の政府最低買い付け価格*の引き上げなどの農業保護策も強化された。これらにより、中国労働力の重要な供給源であった内陸部の農民が出稼ぎに出るインセンティブが弱まり、工業地帯の賃金を引き上げた。2008年１月１日施行の「労働契約法」による社会保険加入の義務化や残業代支払の厳格化も労働コストを引き上げた。

*2004年に始まった制度で、重点食料品種の市場価格が最低買付価格を下回る場合、この価格で政府が買い付けるもの。

第２の要因は、労働者の権利意識の目覚めである。2010年５月中国広東省のホンダの部品工場でのストライキを皮切りに、現代、トヨタ、フォックスコンなど

の外資系企業、さらには国有企業でもストライキが発生し、賃金引き上げを実現した。中国では1993年「社会主義市場経済」が打ち出され、民営セクターの容認・拡大とともに日蔭の存在だった民営企業経営者の社会的地位が高まった。2006年末、「非公有単位の管理者および技術専門家」が中国共産党員の４％を占めたことがそれを物語る（「中国情報ハンドブック」Web版　速報データー第２号）。しかし、経営者層とともに市場経済化を担った農民出身の現場労働者層は、自主的労働組合結成の権利がないため、低賃金、劣悪労働条件の改善を要求できなかった。その不満が違法ストライキの頻発となって現れたのである。

これは次のように、中国の歴史的転換点を示すものとしてきわめて重要である。

中国は「社会主義市場経済」という名のもとで資本制的市場経済の全国的確立へと向かっている。ヨーロッパの資本主義発展史を振り返ると、まずブルジョアジーが権利を獲得する第一次市民革命が起き、その後、労働者がブルジョアジーと同等の権利を要求する第二次市民革命が起きた（内田［2008］）。この歴史に照らすと、中国のストライキは、中国社会が生み出した賃金労働者層が、経営者層に続いて「同格市民」であることを要求する第二次市民革命の開始を意味するものと言える。

中国では企業が低賃金労働者を好きなだけ調達できる時代は終わり、今後、中小企業は労働者に高い賃金を支払うため、生産性を上げるか、高価格でも売れる製品を作らなくてはならない。そのためには設備投資も必要だが、それ以上に重要なのは労働者に対する管理を改善し、労働者の意欲と能力を引き上げることである。

設備を近代化してもそれを使う労働者の意欲と能力が高まらないと、生産性も品質も良くはならない。筆者が訪ねた義烏市のファスナーメーカーの経営者は、日本のファスナー生産でトップのYKKと同じ設備を20台導入したことがあるが、品質は上がらなかったと言っていた。労働者に生産性と品質を高めようという意欲と能力がなかったからである。

現状、中国の中小企業における労働者管理には次のようなものが多い。

「粗放的労働者管理」

労働者の多くを占める農民工は、２～３年の短期雇用で、出来高払い制で働い

ている。表４は中国では７割以上の企業が出来高払い制をとっていることを示している。

義烏市のあるワイシャツメーカーでの例を示そう（2010年取材）。

この企業では、安徽省、湖北省など「外地」からの労働者が90％を占め、縫製ラインは出来高払い、労働時間7：30～21：00で、賃金は平均月2,000元であった。しかも、賃金の支払いは半年に１回。従業員は寮に住み家賃は無料だが、食費は自己負担である。賃金の前借は可能だが、長期間働いている者だけに限る。半年に１回の支払いは労働者の流出を防ぐためで、給料が支払われると多くの労働者はやめてしまう。したがってこの企業の場合、雇用期間は半年ということになる。経営者は半年に１回の支払は当地では普通のことだと言っていたが、私たちの調査ではこの企業だけであった。しかし、一部にせよこのような支払方法が存在することに驚かされる。

このような労働者管理は次のような状況をもたらす。

短期雇用のため、労働者は企業の経営目標に無関心であり、企業の発展に尽くそうという気持ちは薄い。賃金の高い企業があるとすぐ転職してしまう。企業側もすぐにいなくなる労働者に対し経営目標を周知させようとしないし、彼らの意欲や能力を高める教育は殆んどない。労働者にとって企業は一時的な労働の場であり、企業にとって労働者は使い捨ての生産要素でしかない。つまり、労働者は経営資源として企業に包摂されていないのである。出来高払い制にしているのは、労働者が自ら労働強度を高めるようにするためで、賃金支払い方式が労働者管理に置き換えられている。

筆者はこのような、「労働者を経営資源として企業内に包摂せず、使い捨て的な生産要素として扱っている労働者管理」を「粗放的労働者管理」と呼びたい。

「粗放的労働者管理」は労働者の能力を高めることができないから、高品質の製品を作り出せず、低賃金に依存した安いだけが強みの製品しか作れない。したがって、労働力不足から賃金が上昇しても価格に転嫁できず、利潤を得ることは困難となる。

表４　作業員に関して出来高払い制をとっている企業の割合　単位：％

日本（648）	4.5
韓国（219）	9.6
台湾（218）	24.3
中国（323）	74.6
ベトナム（153）	55.6
マレーシア（195）	7.7

注）、資料）表１と同じ

「統制的労働者管理」

もっと進歩した労働者管理を行っている中小企業もある。企業の幹部が生産量や品質に関する目標を設定し、目標を達成するための責任者もはっきりさせる。作業の仕方や作業量の標準を決め、労働者を訓練し、守らせる。目標や作業の仕方などを決めるのは経営幹部であり、一般従業員は決められたことを忠実に実行する。依然、出来高払い制をとっている企業が多いが、時間賃金制に移行している企業もある。このような、「統制によって労働者の能力を引き出し、経営資源として企業に包摂する労働者管理」を「統制的労働者管理」と呼ぶことにする。

この労働者管理を行っている企業は、「粗放的労働者管理」を行っている企業より生産性と品質を高め、費用対効果の高い製品を作ることができる。したがって、「粗放的労働者管理」を行っている企業は「統制的労働者管理」へ向かわなくてはならない。しかし、「統制的労働者管理」は規模の大きい企業に適している。また、「統制的労働者管理」からは差別化製品を作り出すのは難しく、中小企業の特性を発揮しにくい。

そこで、中国の中小企業が目指すべきもう一つの労働者管理として「情報共有的労働者管理」をあげたい。これは日本における発展している中小企業が採用している方法である。

「情報共有的労働者管理」の薦め

「情報共有的労働者管理」は「経営に必要な情報を経営幹部だけでなく労働者

にも共有させ、労働者に自発的行動をうながす労働者管理」である。「統制的労働者管理」が労働者を従属的に企業に包摂するのに対し、労働者の自主性を尊重しながら企業に包摂する。

筆者が行った中小企業に対するアンケート調査によると、日本ではこういう労働者管理を行っている中小企業の経営成績はよい。

アンケート調査では年間の経営計画の作成について、回答企業に次の3つのうちからあてはまるものを選んでもらった。

a「年間経営計画の作成に関し、一般従業員も参加」、b「年間経営計画を経営幹部層だけで決めている」、c「年間経営計画を決めていない」。

aを選んだ企業では、一般従業員も経営計画の作成に参加しているから、経営計画を自分自身のものとしてよく知っている。aを選んだ企業は「情報共有的労働者管理」を行っているとみなせる。bの場合、経営計画はあるが、aにおけるほど、一般従業員はその内容をよく知らないだろう。情報共有の程度はaより低いとみなせる。cの場合は、経営計画がなく共有すべき情報がないから、情報共有の程度は一番低い。

表5　経営計画の作成法とパフォーマンス（日本）　　単位：%

パフォーマンス ＼ 経営計画の作成法		a年間経営計画の作成に関し、一般従業員も参加（130）	b年間経営計画を経営幹部層のみで決める（308）	c年間経営計画を決めていない（204）	a−b	b−c
経営実績	①98〜03年度売上増加度20%以上	21.9	18.2	13.8	+	+
	②平均年間現金給与総額400万円以上	53.8	38.8	33.4	+	+
	③自社ブランド製品を生産	37.0	23.5	21.2	+	+
	④製品価格（加工単価）は大体希望通り	28.5	22.1	23.5	+	−
自社の強み	⑤他企業にない独特の加工技術	26.2	23.7	19.1	+	+
	⑥製品開発力が優れている	13.8	9.7	7.8	+	+
	⑦販売力が充実している	10.0	6.5	1.0	+	+

注）資料）表1と同じ

表５によると、ａを選んだ企業には、ｂより「経営実績」の良い企業が多い。５年間の売上増加度20％以上という企業の割合が多く、平均年間現金給与額400万円以上の企業の割合も高い。自社ブランド製品を生産している企業が多く、それほど大きな差ではないが、販売単価を貫ける企業も多い。

また、ｂに比べ、「自社の強み」として加工技術、製品開発力、販売力が優れていることをあげる企業が多い。これらの項目は、技術や需要に関する情報発見活動が活発なことを示している。それが、良好な「経営実績」につながっているのだろう。

ａのパフォーマンスがｂより優れているのは、ａ－ｂ（ａ欄の数値からｂ欄の数値を引いた値）が７項目すべてに関しプラスであることに示されている。同じように、ｂ－ｃも④を除いてすべてプラスであり、ｂのパフォーマンスがｃより優れていることがわかる。このようにcよりはｂ、ｂよりはａ、つまり、情報共有の程度が高いほどパフォーマンスがよいことが明確に現れている。勿論、①～⑦に影響を与える要因はほかにもあるだろうが、情報共有の程度が有力な要因の一つであることは間違いない。

では、なぜ情報共有のレベルが高い企業のパフォーマンスがよいのだろうか。日本では市場の成熟化が進み、中小企業は新たな需要、新たな技術を発見し、差別化された製品、差別化された技術を開発しないと市場を広げることができなくなっている。需要情報や技術情報の発見は命令されてできるものではない。従業員ひとり一人が主体的な意思を持って情報発見に努力しなくてはならない。そのためには、一般従業員が経営幹部と同じ情報を持ち、命令されなくても自分で判断し自分で行動できるようにしておかなくてはならない。そのために情報共有が必要なのである。

また、差別化製品、差別化技術は高い価格を維持でき、高い賃金コストを吸収できる。情報共有化は高賃金の労働者を情報発見の主体へと高め、高賃金コストを吸収する方法でもある。

韓国も日本と同じく市場の成熟化が進み、賃金も高い。そのため、表６が示すように、ａ－ｂ、ｂ－ｃのほとんどがプラスであり、やはり情報共有のレベルの高い企業のパフォーマンスがよい。

表６　経営計画の作成法とパフォーマンス（韓国）　単位：％

パフォーマンス ＼ 経営計画の作成法		a年間経営計画の作成に関し、一般従業員も参加（94）	b年間経営計画を経営幹部層だけで決めている（100）	c年間経営計画を決めていない（24）	a－b	b－c
経営実績	①98～03年度売上増加度100％以上	58.7	48.6	26.7	＋	＋
	②年間給与総額2500万ウォン以上	31.8	20.3	17.3	＋	＋
	③自社ブランド製品を生産	34.0	32.3	25.0	＋	＋
	④製品価格（加工単価）大体希望通り	29.8	25.3	21.7	＋	＋
自社の強み	⑤他企業にない独特の加工技術	19.1	16.2	8.3	＋	＋
	⑥製品開発力が優れている	18.1	15.2	16.7	＋	－
	⑦販売力が充実している	25.5	12.1	29.2	＋	－

注）資料）表１と同じ

既述のとおり、「統制的労働者管理」と大規模化により費用対効果の高い製品を生み出すことも、中国の中小企業にとっての選択肢であり、現に、そのような企業はすでに現れている。だが、もう一歩先に進まなくてはならない。それが、「情報共有的労働者管理」を進め、差別化製品、差別化技術を生み出すことである。中国の市場も所得水準の急速な上昇により、高級化・多様化が進んでいる（日本政策金融公庫［2010］）。この動きは今後ますます拡大する。この分野は規模の経済性が働きにくい中小企業に適した分野である。専門化することにより中小企業同士の過当競争も避けられ、高付加価値製品で賃金上昇も吸収できる。中国の中小企業の労働者管理の革新が期待される。

参考文献

・井村喜代子［2011］「世界的金融危機は続いている」『経済』2011年３月号
・内田　弘［2008］「市民社会の三段階発展論～東アジアの歴史理論的現段階の位置付けをめざして」『FORUM OPINION』Vol.2
・金　堅敏［2008］「経営難にあえぐ中国の輸出企業」（http://jp.fujitsu.com/fri/

2008年７月10日）
・黒瀬直宏［2004］「温州産業の原蓄課程～情報による「下から」の資本制化と企業の階層分化」『三田学会雑誌』96巻４号、2004年
・日本政策金融公庫総合研究所［2010］「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態～中国アジア新興国市場を中心として～」『日本公庫総研レポート』No.2010－1
・名城大学地域産業集積研究所［2010］『ベトナム刺繍産業の意義と役割』名城大学地域産業集積研究所