

### 中国製造業における企業家叢生のメカニズム： 金型産業の事例

KIM, Yongdo / 金, 容度

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

44

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

57

(終了ページ / End Page)

73

(発行年 / Year)

2007-10-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007135>

〔研究ノート〕

## 中国製造業における企業家叢生のメカニズム： 金型産業の事例

### 金 容 度

#### 目 次

はじめに

- ・ 企業家叢生の地域別多様性
- ・ 創業前の経験の地域別差と共通点
- ・ 成長過程の地域差と共通点
- ・ 企業家叢生の要因

終わりに

はじめに

近年の中国経済の高成長は、世界経済や世界各国企業に大きなインパクトを与えている。有望な市場としても、脅威の競争相手としても、中国経済や中国企業が注目を浴びている。特に、中国経済の成長を引っ張っている産業は製造業であり、製造業の成長を担う主体として、外資系企業と共に、中国ローカル企業の重要性も高まっている。

中国ローカルの製造企業の中には、国有企業の存在が大きいものの、とりわけ、最近、民間企業の活力にも目を見張るものがある。こうした民間企業の多くは、新たに創業され、成長している企業である。民間の企業家が中国経済の活力を生み出す原動力になりつつあるとあってよからう。

そこで、本稿では、中国製造業において民間企業家が叢生するメカニズムを分析する。その際、検討対象になる産業は金型産業であり、従って、中国の金型産業における企業家叢生メカニズムを明らかにすることが本稿の課題になる。

金型産業は、型を使って部品を製造する産業、その部品を使って組立製品を作る産業、型そのものに使われる素材や設備を供給する産業など、前後方の多くの製造企業・産業との関連の中で成り立っている。その限りで、一国の製造業の基盤を

形成する産業の1つであり、これが本稿で金型産業に焦点を合わせる理由である。

中国の金型産業は、かつて、国有企業中心であった。しかし、中国の開放及び市場経済化の進展に伴って、近年、民間金型企業の活躍が目覚ましく、多くの企業家が叢生されている。中国金型産業においても企業家活動が重要になってきたのである。

なお、中国という広い舞台で、各地域の金型企業間の多様性も際立っている。従って、企業家叢生のメカニズムを分析する上でも、各地域の共通点のみならず、多様性、あるいは、相違点も考慮する必要がある。

地域間の共通点と相違点を捉えるためには、中国内の多様な地域の調査が不可欠である。そこで、筆者らは、2006年に、中国の上海・蘇州、浙江省などの華東地域と、長春、大連などの東北部の金型企業とその需要企業を調査した<sup>1)</sup>。ただし、我々の調査内容は、必ずしも企業家に限らず、金型産業の全般にわたるものであったが、本稿はその中で、企業家に関連する調査内容を筆者の責任で分析したものである。

本稿は以下のように構成される。では、創業活動が各地域でどのような多様性をもって現れているかを検討する。具体的に、本稿の調査対象である創業金型企業の特徴を概観した上で、華東地域と東北部を分けて創業活動を分析する。では、各企業家が創業に至るまでどのような経験をしてきたかを分析する。その際、創業までの経歴と地理的移动に焦点を合わせる。では、企業間取引と設備投資行動を中心に、創業金型企業が成長の軌道に乗るメカニズムを分析し、その中でどのような地域別差と共通点が現われているかを明らかにする。では、こうした企業家叢生を規定する要因を、地域別多様性の要因と地域横断的な共通の要因

に分けて検討する。

### ・ 企業家叢生の地域別多様性

浙江省、上海・蘇州、長春、大連などの金型産業において、企業家がどのような様相で叢生してきたか、その中で、どのような多様性がみられるかを検討する最初の段階として、まず、我々の調査対象企業のプロフィールを整理することから議論を始めよう。

#### (1) 調査対象企業のプロフィール

##### 華東地域

##### 浙江省

浙江省のA社は1995年に創業した企業であり、創業当初は靴やサンダル等の日用品用の小物金型の製造に偏っていた。しかし、その後、家電用、自動車用などに市場を拡大した結果、現に、年約400型の金型を生産しており、特に、自動車用のプラスチック金型はほとんど生産できるようになった。同社の売上高は7,000万円～8,000万円であり、金型と部品が売上高の半々を占める。

台州で2000年3月に設立されたB社も兼業企業である。例えば、同社は、自動車部品を年約100万個、金型を200組生産している。創業後、同社の売上高は毎年急増してきており、例えば、2003年の売上高は700万円であったが、2004年は3,000万円になり、2005年は5,000万円に増加した。そのうち、金型生産額は3,000万円であるといわれる。

1980年代半ばにT氏が創業したC社は、創業当初には金型事業だけを行っていたが、その後、プラスチック成型部品の比重を高めてきた。現在、売上高のうち、プラスチック成形部品が6割強であり、4割弱がプラスチック部品用金型である<sup>2)</sup>。

同社は、当初、ボタン、プラスチック鍵ホルダー、プラスチック茶碗などの簡単な小物商品用金型を作っていたが、過当競争に巻き込まれ、経営赤字に陥っていたとされる。しかし、1987年に上海金星無線電廠のカラーテレビ用金型を受注することによって、数十万円の収益を手にした。このカラーテレビ用金型は、1995年頃より同社の主力製品にもなった。

創業者のT氏が卓越した営業力を発揮し、なお

かつ、途中入社した広東省出身の経営者が生産管理を徹底化することによって、同社は、製品幅を広げつつ成長を成し遂げた。例えば、2000年には、同社の売上高が3,000万円を超え、2005年には約1億3,000万円を記録した。よって、同社は黄岩地域のリーディングカンパニーとなった上に、T氏自身も黄岩模具工業協会長になった。

余姚市のD社も兼業金型企業であり、売上高のうちの金型と成形部品の比率は7:3である。同社は、約10年の歴史を持つ民間金型企業であり、金型路<sup>3)</sup>に初めて入居した企業でもある。当初、従業員15名程度の町工場としてスタートしたが、現在は、プラスチック用金型を年250～300型、プレス用金型を年200型製造するにまで成長した<sup>4)</sup>。

E社は、1995年に創業された企業である。創業当初、日用品用の小物金型の生産からスタートし、その後、急速な成長を成し遂げた。

##### 上海・蘇州

蘇州のF社は、K氏によって創業された成形・金型ベンチャー企業である。K氏が創業に踏み切った理由は、蘇州は、プラスチック成形部品の需要に供給が追いつかない状況であったので、将来、成形部品や金型の需要の伸びが見込まれたからである。事実、同地域の成形部品需要家は、プラスチック成形部品の供給先を探しに浙江省にまでいている状況であった。そこで、同氏は、大学時代の同級生を副社長として迎え入れるとともに、友人の紹介などを利用して積極的な受注活動を展開した。

上海のG社は、2000年5月に設立<sup>5)</sup>された金型専業企業である。同社は、上海に二つの工場をもち、2004年には山東省烟台に関連企業を設けている。成長のスピードが速く、創業6年目に売上高1億円を計上している。製品面では、自動車部品用金型の比重が高く、主として、自動車のフロントフェンダーやサイドパネル用の金型を製造している。

##### 東北部

##### 長春

長春の創業金型企業としては、H社とI社の2社が調査対象であった。

H社は、元々第一汽車製造集団（以下“一汽製造集団”と略する）に勤めたC氏によって1992年に創業された金型専門企業である。同社の売上高は、2000年の100万元から2005年に600万元に増加しており、2005年の利益は150万元である。

I社も、一汽製造集団の元エンジニアによって1991年に創業された。ただ、同社は、H社と異なり、機械加工を主力事業とする兼業金型企業である。当初、同社は機械加工事業からスタートしたが、需要家の勧めをきっかけに、金型事業にも取り組んだとされる<sup>6)</sup>。

同社の売上高のうち、金型の割合は2割を占めている。但し、同社の売上高利益率は1割程度であり、機械加工事業が1割弱の利益率であるのに対して、金型事業の利益率は2割に達し、金型事業の利益率が相対的に高い。

同社の売上高がピークを迎えたのは2004年であり、同年に3,000万元の売上高を記録したが2005年には、一汽製造集団の低迷の影響もあいまって、売上高が2,000万元にまで減少した。こうした売上高の減少に対応して、同社は交換・修理部品の比重を高めており、とりわけ、トラック向けの交換・修理部品の営業拠点も設けた。

## 大連

大連の創業金型企業としては、J社が挙げられる。同社は、当初金型のメンテナンス事業から始まったが、徐々に金型の製造も行うようになった。現在は、受注の9割が新しい型図を起こす、いわゆる新型に関わる仕事であり、金型の設計から加工まですべての工程を行なっている。ただ、同社自らが新規試作用金型を製作することは少なく、多くの仕事は本型を改良する改造用金型である。

同社の現在の売上高は約4億元であり、前述した長春地域の創業金型企業より遙かに大きい。年間の製造型数は約300型であり、約200型がプラスチック部品用、約100型がダイカスト用である。なお、プレス用金型は別会社で製造されており、この別会社は直近3年間で約100型の金型を製造してきたとされる。

## (2) 華東地域における創業活動

中国の金型企業数は2,000社を超えといわれ

るが、その大半は創業型の民営企業である。殊に、華東地方には、こうした創業金型企業が多い。

まず、浙江省の場合、東北部に比べ、開放改革が早かったこともあって、金型産業に限らず、一般的に小規模の家族企業が多い。例えば、台州などを中心に、多くの民営中小企業が叢生している。これらの民営中小企業の中には、国有企業での技術蓄積に基づくスピノフも少なくない。浙江省の活発な創業現象は金型産業においても現れている。金型集積地の台州黄岩区における創業現象が代表的な例である。

さらに、同地域では、一度創業したものの、そのビジネスを本軌道に乗せることに失敗した人が、改めて挑戦して企業家として成長するケースも少なくない。企業家になるための「リターン・マッチ」が許されているのである。この点も東北部では見られない現象である。

調査対象企業の中では、再チャレンジして企業家として成功した事例として、E社のC総経理があげられる。同氏は、台州黄岩区の郷鎮企業「三雷金型」に勤めていたが、同社を退社して、自ら金型事業を興した。当初、同氏は金型の主力需要先として南京汽車への納入を期待してコンタクトを取ったが、実際の取引には結びつかなかった。その影響で、同氏の創業の試みは失敗に終わった。経験不足、能力不足を痛感した同氏は、元の職場の「三雷金型」に再就職することになった。そこで、改めて現場労働者としての仕事を経験し、現場監督者、管理者を経て、副総経理まで上り詰めた。同氏は、その過程で再創業のための経験を積むことができ、1995年には、再び創業に踏み切った。

この事例で、一度創業に失敗した場合も、二重の意味で再チャレンジの門戸が開かれていたことが分かる。一つは、企業家としての再チャレンジの門戸が開かれていた点である。すなわち、本人に再チャレンジしようとする意志がある限り、企業家としての再チャレンジの機会には閉ざされていなかった。もう一つは、創業に失敗した時、元々勤めていた組織で再び活動できたという点である。後述するように、国営企業、郷鎮企業は、創業型の金型企業のスピノフの温床として機能したが、実は、それだけでなく、創業に一度失敗した人材がより深い経験を積むことができる場としても機

能したのである。創業企業の数だけでなく、「リターン・マッチ」の可能性から、浙江省における創業の活発さが示唆される。

上海・蘇州地域においても、民営企業の創業率が高く<sup>7)</sup>、とりわけ、金型企業や関連企業の創業が極めて活発に行われている<sup>8)</sup>。この点では、浙江省と似通っている。

しかし、創業主体の特性をみれば、浙江省と上海・蘇州の二つの地域間の相違点も観察される。例えば、浙江省では、営業に長けている人による創業が相対的に多いのに対して、上海・蘇州では技術に長けている人による創業が相対的に多い<sup>9)</sup>。金型企業の創業が活発な地域の間にも多様性が現われているのである。

### (3) 東北部における創業活動

他方、長春、大連など中国東北部における金型企業の創業様相は華東地域のそれとは異なる。まず、東北部では、創業する企業が少ない。かつてから華東地域で民間企業家の出現が活発であることと対照的である。

東北部では、相対的に創業の壁が高いからであり、それゆえ、もし、同地域で企業を起こしたとするならば、それは、強い創業の誘因が働いていたケースに限られるはずである。

事実、長春は、一汽製造集団という大手国有企業の影響力や認知度が高い地域であるだけに、その国有企業を辞めて創業した事例の場合、創業の背景には強い創業動機が存在した。

長春の第1の事例からみておこう。長春のH社のC氏は、前述したように、元々一汽製造集団の金型部門で働いてきたが、1990年代初頭に、同社を辞職した。ただ、辞職して、すぐ創業したわけではなかった。つまり、当初、同氏は、金型業界や国有企業には携わりたくないと思って、長春を離れ、他地域の民間中小企業に就職したとされる。だが、うまくいかず、2ヶ月で辞職してしまったという。

ところで、同氏が一汽製造集団を辞職してから、同社金型部門に勤めていた他の人もどんどん同社を辞職していた。そこで、C氏は、一汽製造集団を途中で辞職した4名、同社金型事業に長く携わった定年退職者1名と共に、1992年に、金型専門

のH社を創業した。C氏らのように、少なくない数の人材が集中的に大手国有企業を辞職することは、中国の東北部では珍しいといわれる。すでに述べたように、高い創業の壁を超えて企業を起こすほどの強い誘因があったことを傍証する。

そこで、この誘因について触れておこう。

C氏本人の証言によれば、一汽製造集団を辞職した理由はこうである。

改革開放の前まで、中国人の道德水準は高かった。例えば、共産党幹部、技術者の収入が一般労働者より低いこともしばしばあり、それが専門性の向上を妨げる面もあったものの、党幹部や技術者が道徳的に腐敗することはなかった。しかし、改革開放に伴って、経済の成長はあったが、腐敗が広がった。1990年代に入って、政府が腐敗防止のキャンペーンを行ったにもかかわらず、国有企業内の不正腐敗はさらに深刻になり、見ていられない状況にまでなった。一汽製造集団の内部も例外でなかった。例えば、当時の素材調達の実任者が素材購入時に賄賂を受けていることをよくみかけており、生産責任者のC氏は、こうした状況では、いいものが作れないと判断した。そのため、C氏は、一汽製造集団を辞職して、40歳になった1992年に創業に踏み切った。

ただ、創業の要因をプッシュ要因とプル要因と分けて見れば、H社の創業に際して、プッシュ要因だけでなく、プル要因もあった。つまり、民間企業の創業を見る周りの見方は厳しかったものの、C氏は、自動車向け金型事業においてビジネスチャンスがあるとみていた。例えば、当時には長春地域において、まだ金型の供給者、技術者が少なかった上、自動車メーカーがまだ部品や金型などの調達に入札制を導入する前であったので、受注獲得競争の厳しさは今よりはるかに緩かったという。

もちろん、H社の創業事例では、国有企業内部に強いプッシュ要因が働いたことが主な創業の誘因であった。しかし、追加的な要因として、需要の存在というプル要因も影響したと解釈することができよう。

長春の第2の事例のI社の場合、創業年が1991年であり、H社とほぼ同じ時期である。さらに、I社の創業者の元の職場も一汽製造集団である。

内向的な性格といわれる I 社の創業者が、創業に取り組んだ理由は、一汽製造集団における自分の昇進に限界があることに気づき、なおかつ、上司の姿を見て自分の将来が明るくないことを強く感じたことであるとされる。

以上の H 社、I 社の創業事例に即して言えば、国有企業内部の問題が深刻になったという、同じ時期、この地域の共通のプッシュ要因が働いており、それが創業の強い誘因になったといえることができる<sup>10)</sup>。

### ・ 創業前の経験の地域別差と共通点

創業の頻度や再創業の可能性だけでなく、創業前の経験という面からも、地域別多様性が見られる。また、地域共通の現象もみられる。ただ、ここでは、創業者の経歴、創業までの地域間移動という 2 点に絞って検討を加える。

#### (1) 創業前の経歴の多様性と共通点

中国の場合、国有企業が圧倒的に多かっただけに、民間金型企業家の中には、国有企業からスピノフしたケースが多い。創業前の経歴という面での中国各地の共通点であるといえる。

しかし、地域別の違いも現われている。

第 1 に、地域によって、国有企業以外のところで経験を積んだ人がスピノフする事例も観察される。蘇州と大連においてこうした事例がみられる。

まず、前述の F 社の創業者の K 氏は、日系合弁企業、そしてベンチャー企業で経験を積んでから創業した。同氏は、1996年に、蘇州三洋電機に入社して、4 年間にかけて資材調達、技術、品質管理、製造の 4 つの部署に勤めており、製造部長時代には新工場の立ち上げに携わっていた。蘇州三洋電機に 4 年間勤めた時点で、同社の生産も本軌道に乗り、同氏も一応の責務を果たしたという充実感やプライドも感じた上、自分のビジネスを成長させるための感覚もつかんだと判断して、退職を決心した。

しかし、蘇州三洋電機を退職した 2000年に、資金調達の難点もあり、同氏はすぐ企業を起すことはできなかった。折しも、同じ蘇州で友人がプラスチック成形のベンチャー企業を創業したので、

その立ち上げを手伝うことになった。当初、同社の主な需要家はフィリップスの小型家電工場であり、その後、トヨタとの取引も行っていった。この企業も順調に立ち上がった上、顧客、資金、技術などについての K 氏の知識が深まったので、同氏は創業に踏み切った。

J 社も、国有企業以外のところで経験を積んだ人が創業した事例である。J 社の創業者の S 氏は 1959年生であり、黒龍江省ハルピン出身の残留孤児である。同氏は、日本の親戚を頼って、1983年より東京の某職業訓練学校で機械加工を学んだ上に、品川区にある某金型企業に 11年半勤務し、プラスチック金型に関する機械加工、設計、製図などを学んだ。その後、川崎市所在の金型企業にも 5 年間勤務し、精密金型の設計製造に携わった。

その後、S 氏は中国に戻りたいと強く思い立って、中国にきた。最初は天津の金型企業に勤めながら、創業のための情報収集と人脈づくりに励み、1999年に、気候や立地条件が気に入った大連で、プラスチック成形金型企業を創業した。その際、S 氏を含めて 3 名がプロジェクトリーダーになり、2 名が教育訓練を担当する等、合わせて 5 名が創業メンバーであった。

S 氏が創業に踏み切った重要な理由は、大連には、日系企業をはじめ外資系の組立企業の進出が増えていたため、外資系企業向けの金型需要が伸びると判断したことである。将来の需要の伸長の見込みという創業のプッシュ要因が強く働いたのである。創業のプッシュ要因がより強く働いていた長春と対照的である。

長春では、外資系企業に勤めた人材がスピノフして設けた金型企業が皆無である点をも考え合わせれば、東北部の中の多様性も顕著であることが分かる。

第 2 に、国有企業からスピノフした金型企業家の中でも、地域別の違いが観察される。つまり、浙江省では、国有企業、あるいは準国有企業の上層部のポストについていた人がスピノフして創業するケースが多いといわれる。それに対して、長春では、国有企業の上層部にまで上り詰めた人が辞職して独立する例は皆無といっている。せいぜいミドルクラスまで昇進した人、あるいは、そこまでも昇進できなかった人が創業するケースが

観察される。

推測の域を出ないが、こうした経歴の差は、創業後の企業経営者としての視野の差に影響するとともに、各企業家の成長への志向の差とも関係するように思われる。

他方、各地域の共通点も無視してはいけない。例えば、中国の民間金型企業の創業者の中には、前述したように、地域を問わず、国有企業出身者が多い。

それに、現場の叩き上げによる創業が多いという共通点もある。いくつかの例を挙げておこう。

前述した長春のH社の創業者のC氏はその一事例である。すなわち、同氏は、一汽製造集団に入社して以来、現場労働者として工具分工場に配属され、長く経験を積んできた叩き上げである。

上海のG社の創業者も、幼少期より金型生産現場に入り、独学で金型製造技術を習得していったという。現場の叩き上げが創業した典型的な例である。

E社の創業者のC氏は、高校を卒業した1980年に、地元郷鎮企業の「三雷金型」で丁稚奉公を始め、1年後に、正社員として製造現場に配属され経験を積んだ。ただ、彼は、1985年～86年の2年間、企業派遣で浙江工業大学に在学、工場自動化について勉強するなど、現場だけでなく、高等教育機関での教育も受けている。しかし、これは、あくまで現場の経験を生かすための教育である。実際、現場の叩き上げが高等教育機関の教育を受ける例はそれほど珍しくない。

## (2) 人材の地域間移動の地域差

創業に至るまでの経歴と関連して地域間の相違点としてもう一つ重要なのは、地域間移動を伴う創業が見られるかどうかである。つまり、長春出身の金型企業家の場合、他の地域から移動してきて創業したり、あるいは、他の地域に移動していったりして創業する例は見当たらない。それに対して、華東地域では、地域間の移動を伴う創業が多く見られる。実は、こうした華東地域の現象は、最近だけでなく、過去にも顕著であった。具体的におこう。

例えば、中国の改革開放初期に、上海の国有金型企業の倒産が相次いだ。そのため、多数の人材

が浙江省に流れたが、その中では、浙江省で金型企業を創業した人も多かった。すなわち、1970年代後半から80年代初めにかけて、上海の国有金型企業が倒産し、国有企業に勤めていた金型職人が各地域へ流出していったが、最も多くの人材が浙江省へ流出された。こうして浙江省に移動した人材達が台州市周辺の郷鎮企業に入り、その後、スピンオフした。華東地域の中で、地理的な移動を伴う創業が活発に行われたのである。

これらの金型企業は、当初はボタン金型事業から始まったが、その後、プラスチック靴底の金型製造も手掛けた。そして、成長する上では、浙江省より上海周辺の靴メーカーからの需要に負うところが大きい。例えば、1990年代半ばに、浙江省の創業金型企業は、上海など他地域の家電、自動車、オートバイ、マシン、機械などの企業への販売に大きく依存していたとされる。今も、浙江省には、上海周辺の外資との取引により急成長している金型企業が少なくない。要するに、人の地域間移動にとどまらず、地域をまたがる需要も、浙江省の金型企業の創業や成長、同地域の金型産業の発展を支えてきた。

さらに、1990年代後半以降、浙江省、上海・蘇州だけでなく、広東省まで含めて、人の移動を伴う創業も現れている。すなわち、かつての広東省の市場拡大に伴って広東省に流れてきた浙江省出身の人材の一部が、蘇州の市場拡大によって蘇州に移って金型企業、成形部品企業を創業する例が続出した。

浙江省から上海に移動した人材が創業する例もある。例えば、上海のG社の創業者は、元々浙江省の台州でプラスチック金型企業を経営していたが、2000年5月に上海へ工場を移転し、新会社を創業した。

また、蘇州地域には元々成形産業や金型産業の基盤が弱かったことを考慮すれば、人材の移動、需要の拡大を伴いつつ、金型産業の発展及び企業家の叢生現象が華東地域内で広がったといえる。

### ・成長過程の地域差と共通点

創業金型企業の地域別多様性は、創業段階のみならず、成長段階でも現われている。そこで、本

節では、企業間関係と設備投資<sup>11)</sup>という二つの活動を中心に、創業金型企業の地域別多様性を分析する。

### (1) 企業間関係と企業成長

一般的に、創業してそれほど時間が経過しない企業は、投資に比べ収益が少なく、財務状況や収支状況が不安定であるケースが多い。それゆえ、安定的な事業基盤を構築するためには、殊に、販売の増大が重要であり、従って、需要家との関係が重要である。中国各地の創業金型企業についても同じことがいえる。

なお、金型を使う需要分野が極めて広いため、金型の需要家も多様であり、各地域間の需要構成の差が大きい。他方、各地域共通の現象も現われている。そこで、創業金型企業が成長していく上で、どのような企業間関係が繰り広げられるかを、地域別に検討しておこう。

#### 華東地域

浙江省の代表的な金型集積地の余姚の場合、かつては、創業金型企業が「単発金型」を製造していたが、今は、電機産業、自動車産業などの需要産業の成長によって、製造する金型の製品レベルや技術レベルが高まっている。

同地域における金型需要の伸長や質的向上には、外資系企業の需要の役割が大きい。例えば、浙江省のA社の場合、主な顧客には現代自動車、フィアットなどの外資系企業が含まれており、比重は低いものの、ホンダ、マツダ、スズキ、日産など日系メーカーへの納入もある。C社の主な顧客にも、フランスのヴァレオ、日本のトヨタとホンダなど外資系企業が多数含まれている。

もちろん、中国ローカル需要家向けの販売が行われなければならないわけではない。例えば、C社の主な顧客の中、海信、熊猫などの中国企業もある。D社の主な需要家の中にも、師康、方太、ハイアールなどの中国企業が含まれており、同社が成長したきっかけは、中国企業から換気扇用金型を受注したことであるという。

一方、浙江省の創業金型企業は、中国に進出している外資系企業に販売するのみならず、輸出も増やしてきた。A社は、日本、ドイツ、フランス、

インド、サウジアラビアなどに金型を輸出したことがあるという。

C社も、テレビやパソコンのプラスチックフレーム向けなどの金型は7割ぐらい輸出しており、輸出先も、日本、アメリカ、フランス、イタリア、カナダ、シンガポール、エジプト、インドなど多様である。

D社は、売上高のうちの輸出の割合が、数量、金額ベース共に、3割に達している。輸出の中では日本向けが6割～7割の高い割合を占めており<sup>12)</sup>、残りの3割～4割はイタリア、イスラエル向けなどである。

なお、浙江省の創業金型企業の中では、前述したように、社内に金型の需要部門をもつ兼業企業が多い。つまり、金型を売るだけでなく、自社の金型を使って成形部品を製造して、その部品を販売する企業も少なくない。

ただし、販売ロットが大きい場合は、金型企業が需要家の部品企業に金型を納めて、その部品企業が成形加工を行うという分業が活用されている。創業金型企業が外資向け販売を梃にして成長するに伴って、兼業から金型専業に転換していく可能性が高まっているのである。

上海・蘇州においても、創業金型企業は、外資系需要家との取引を拡大させてきた。例えば、G社の場合、上海フォルクスワーゲン（以下 VW）との取引金額が売上高の約半分を占めているという。さらに、同社は、日系のマツダとも取引しており、最近になって、日系企業から引き合いが急増している。こうした外資系企業との取引が、金型企業の成長や技術レベルの向上を促進している点では、浙江省と似通っている。

しかし、この地域の創業金型企業は、浙江省に比べて、特定の需要家に依存しながら成長するパターンが多く観察される。すなわち、上海・蘇州地域では、特定の外資系需要企業からの受注をきっかけに事業を軌道に乗せ、またその外資系企業の成長とともに自社の成長を成し遂げるという民営金型企業のケースが多い。

#### 東北部

##### 長春

H社、I社など、長春の創業金型企業の場合、



創業当初には、前に勤めていた企業への売り込みは行わず、友人、元の職場の同僚、同級生、親戚、などとの属人的関係を使って、新たな取引先の開拓を試みた。

しかし、創業してから一定の時間が経つと、元の職場である一汽製造集団との取引を開始することになる。具体的にみておこう。

長春のH社が、創業後、最初に獲得した仕事は、空軍ピックアップ部品向け金型の設計であった。H社は、この設計の仕事で、コンサルタント料金として月1,000元の収入を得た。その後、空軍当局が同社の技術を認めて、続けて同社に金型を発注するという話しが持ち上がったが、その時点では、同社はまだ設備や製造能力をもっておらず、せつかくの受注のチャンスを逃しかねない状況に追い込まれた。しかし、同社は、一汽製造集団が廃棄した設備を低価で購入し、空軍が要求する品質レベルの金型を提供すると提案して、難なく空軍向け金型製造の仕事を受注した。この取引で、同社は20万円の利益をあげたとされる。

その後も、創業後約5年間、H社の取引相手は、一汽製造集団との関連の弱い部品メーカーに限定されていた。こうした取引相手は企業規模が小さい場合が多かったし、小物部品用金型を多く需要した。付加価値率も低かった<sup>13)</sup>。そのため、同社は安定的な大手需要家である一汽製造集団との取引を望んだが、うまくいかなかった。というのも、同社の創業者及び中核メンバーが一汽製造集団を辞職したことが、マスコミにも取り上げられるなど、長春地域の話題になったからである。

I社も、創業後の最初の仕事は、トラック用ボディー部品メーカーの四環有限公司から、機械加工作業を受注したことであった。四環有限公司は、1990年代前半に一汽製造集団に吸収され、一汽製造集団傘下の部品工場になったが、I社はそれ以降も、同社との間に、金型、機械加工の取引を続けた。

ところが、H社、I社共に、ある程度時間が経てから、一汽製造集団との取引を開始することになった。まず、H社は、創業してから約5年が経た1997年に経営が行き詰まり、一汽製造集団への取引の開拓に本格的に取組んだ。C氏は、一汽製造集団に勤めている大学同級生に、一汽製造集団

との取引の斡旋を頼んだ。そうした人脈を使ったアプローチが功を奏し、一汽製造集団のトラック用ボディー工場、一汽製造集団にサスペンション部品を納入していた企業などから注文を受けて、H社の金型事業は軌道に乗ることができた。I社も、創業者の大学同級生が一汽製造集団のトラック車輪工場の工場長であるという人脈を利用して、一汽製造集団のトラック車輪工場やバスシャシー工場との取引を開拓することに成功した。

要するに、長春地域の企業家活動の特徴として、大手需要家との取引を開始する上で、人脈のような属人的な要因が極めて重要な役割を果たしている。この点は華東地域との共通点である。他方、東北部の創業金型企業にとっては、創業前に勤めていた企業が大手需要家として重要であった<sup>14)</sup>。これは、華東地域とは異なる点である。例えば、華東地域の創業金型企業は、前に勤めていた企業の需要先を奪う形でビジネスを展開するケースが多く、その場合、元の企業と取引関係を結ぶか、協力関係を維持することは珍しい。

実は、長春の金型メーカーにとって他の大手自動車メーカーとの取引の開拓は極めて難しいといわれる。例えば、上述したH社は第2自動車、VW、マツダとも付き合いはあったものの、それはあくまで修理に限定された。中小金型メーカーが新たにこれらの大手自動車メーカーと取引関係を作ることは不可能に近いといわれる。なぜならば、これらの自動車メーカーは、ユニット発注を行っているため、金型の発注規模が1件数千万円に達し、中小金型企業の生産能力をはるかに越えているからである。

他方、一汽製造集団との取引においては、H社とI社に対する金型品質の要求水準が高く、そのため、これらの金型企業は検査に細心な注意を払った。例えば、常に3人を検査に配置して、なおかつ、検査を3回以上繰り返すことによって、髪の毛の10分の1ぐらいの寸法までチェックしてきたとされる。

さらに、需要家の一汽製造集団の方も、金型の検査に力を注いできた。例えば、一汽製造集団の技術者がチェックリストをもって定期的にチェックを行った。

しかし、こうした厳しい検査にもかかわらず、

納入した金型に不具合が発生する時もあった。その場合、一汽製造集団の技術者が金型企業にきて<sup>15)</sup>、金型企業の人と一緒に対応したが、一汽製造集団に賠償金を払うなど最終的な責任は金型企業もった。

このように、需要家からの厳しい要求を満たすために、需要企業の人と金型企業の人の間の接触が頻繁に行われたので、両者間の人間関係が重要であった。実は、取引に直接関する仕事でなくても、一汽製造集団の技術者が金型企業を訪問することが多いなど、両社の従業員は友達感覚で付き合い合っていたとされる。

なお、販売代金の回収が難しいことが経営上の重要な課題にもなっていた。何より需要先の中小部品メーカーからの販売代金回収が難しい状況であった。例えば、H社は、中小部品メーカーに対してこの3年間20万円の売掛金もっている。一部部品メーカーは、H社に、購入代金を一汽製造集団から受け取ったトラックで立て替えたかどうかという問合せをする場合すらあったとされる。こうした代金回収の問題のため、H社は取引先を絞り込むという苦し紛れの対応すらとったといわれる<sup>16)</sup>。

## 大連

次いでに、J社の事例を中心に、大連の創業金型企業の成長過程においてどのような企業間関係が現われたかを述べておこう。

J社の創業者は、創業当初に、大連地域に縁故がないこともあり、創業者自身が飛び込み営業を行なわざるを得なかった。それも、金型そのものではなく、金型のメンテナンスから受注した。こうしたメンテナンスの仕事で需要家から一定の評価を得て、成形メーカーから新たな金型の発注依頼が来るようになった。

一般的に、電子製品のモデルチェンジは、半年から1年のサイクルで行われ、1つのモデルの部品を生産するにも、金型を100万ショット以上打つ。そのため、金型の磨耗が激しい。従って、需要家との取引関係を維持・拡大するためには、新たな金型の販売だけでなく、磨耗した金型を成形メーカーやセットメーカーから引き受けてメンテナンスすることも欠かせない<sup>17)</sup>。事実、J社は、創業当

初から手掛けた金型メンテナンス事業をその後も続けている。

他方、すでに述べたように、J社が創業された重要な理由が、創業者が大連に進出した日系企業からの需要の伸長を見込んだことであったが、実際、創業者のこうした予想はずれなかった。例えば、大連に進出している、松下、キヤノン、オムロンなどに納入している日系部品企業が同社の主な需要家になった。

さらに、日本への輸出も少なからず、同社売上高の25%を占める。輸出はほとんどが日本向けであり、主力輸出先は日本の大手パチンコ機械メーカーである。また、同社は、日本に2005年より営業事務所も設けている。

このように、日系企業との取引を行う中で、同社は、プラスチック成形、プレス、ダイキャストをグループで揃え、また、需要分野を家電、医療機器、自動車部品、工作用電動ツール、携帯電話機などに拡大してきた。

需要分野の拡大に伴って、需要家との緊密な連携が不可欠になり、J社と需要家だけでなく、成形メーカーまで含めた、3者間で頻繁に情報交換を行い続けてきた。新機種の立ち上げには、特に緊密な情報交換が行われた。例えば、J社は責任者を成形メーカーの工場に張り付けた上に、トラブルが発生すれば、時間に関わらず出向いて対処した。こうした緊密な情報交換と素早い対応が同社の成長の要因になった。

## (2) 設備投資行動

### 華東地域

#### 浙江省

最近の浙江省の金型企業は、最新の輸入設備を中心に積極的な設備投資を行っている。この地域の創業金型企業の成長に積極的な設備投資が貢献していることが推測できる。

もちろん、創業初期の中小企業としては、ある程度の期間が経過するまで、中古設備、中国製の中低価設備等の導入に頼らざるを得なかった。例えば、A社は、創業初期、常州、瀋陽、上海で製造された国産工作機械を使用していた。その後、台湾製の機械を導入したものの、それもあくまで中古設備であった。こうした中古設備の中では、

瀋陽の機械メーカーから購入した汎用機のように、現在使用されているものすらある<sup>18)</sup>。

しかし、事業が軌道に乗ると、積極的に外国製新設備が導入された。実は、浙江省の「台州現象」<sup>19)</sup>を支えているのは、このように、金型メーカーが常に最先端の設備を導入していることである。

創業早々、中古設備に依存していたA社は、2000年以降、日本製と台湾製の工作機械の導入へとシフトしていった。例えば、2005年に、同社はMC（マシーングセンター）4台を一括購入した。つまり、森精機のMC1台、台湾企業のHartfordと永進のMC3台を購入している。その結果、同社は生産設備を50台以上稼働しており、その中には、前述の多数の新生産設備が含まれている。また、同社は、CAD、CAMを共に12台ずつ保有しており、三次元測定機も有している。

台州市のB社は、より高精度、高品質の設備への転換を進めている。例えば、台湾製の生産設備の使用が多く、最近では、オークマの3軸MCや5軸MCなど、日本製の工作機械を積極的に購入した。

C社は、以前ほとんど中国国産や台湾製の中古工作機械を使っていたが、2002年以降、日本、アメリカ、スイス、韓国などから新設備を取り入れており、殊に、2005年の1年間でMC等10台の新たな工作機械を導入した。よって、表1に現れるように、中国製、台湾製のみならず、いろいろな国の企業が製造した設備が稼働されている。

D社も設備投資に積極的である。表2に現われているように、日本製のワイヤカット、放電加工機、型合わせ機、そして、台湾製のMC、EDMなど、外国製の設備を導入している。E社も、日本から最先端の工作機械を購入している。

## 上海

上海の創業金型企業の中でも、最先端の生産設備を積極的に導入する動きが著しい。こうした生産設備には日本製が多いが、最近では欧米の設備メーカーも上海で営業活動を活発に行わっているとされる。この地域においても、最初中古設備を導入して創業し、資金を蓄積しながら機会を見て一気に最先端の精密加工機械を導入するという経路を辿る金型企業が多い。この点で、浙江省の例と似通っている。

表1 C社の生産設備

機械名称	製造国	台数
ワイヤカット	日本	1台
CNC500精密 EDM	韓国	1台
CNC900精密 EDM	韓国	1台
CNC1500精密 EDM	韓国	1台
CNCのMC	日本	1台
NC縦型MC	日本	1台
高速総合MC	台湾	1台
CAD/CAM工作機	アメリカ	15台
高速縦型MC	日本	1台
金型総合MC	台湾	2台
CNCのMC	台湾	1台
MC	台湾	3台
NC穿孔機	台湾	1台
放電加工機	スイス	2台
NC放電加工機	中国	2台
NC放電加工機	台湾	1台
射出成形機	中国	7台
型合わせ機	中国	2台
NC三次元測定機	中国	1台
精密彫刻機	中国	2台
精密研磨機	中国	2台
CAD/CAM/CAEシステム	中国	3台
放電加工機（SPD1250）	中国	1台
放電加工機（SFD）	中国、台湾	9台
ワイヤカット	中国	16台
平面研磨機	中国	2台
三次元測定機	中国	1台

資料：C社訪問時に入手した同社パンフレット。

表2 D社の生産設備

機械名称	製造国	台数
ソディックワイヤカット（大型）	日本	1台
ソディックワイヤカット（中型）	日本	1台
CNCのMC（大型）	台湾	1台
CNCのMC（中型）	台湾	2台
型合わせ機	日本	1台
ソディック放電加工機	日本	1台
EDM（大型）	台湾	1台
EDM（中型）	台湾	1台
EDM（小型）	台湾	1台
ワイヤ放電加工機	中国	8台
プラスチック射出成形機	中国	6台
プレスマシン	中国	1台
クレーン	台湾、中国	6台

資料：D社訪問時に入手した同社パンフレット。

表3 上海G社の3工場の概要

	本社工場	関連会社 (烟台)	新工場 (予定)
設立	2000年	2004年	2006年
従業員(人)	240	300	1,600
投資総額(万元)	12,000	25,000	56,000
3軸M C	10台		30台
3軸プライス盤		15台	
5軸M C	1台	3台	10台
5軸プライス盤	1台		
調整・測定機	1台		3台
N C 旋盤	5台	7台	
レーザー加工機			1台
放電加工機			3台
トライ用プレス機	5台		3台

資料：G社訪問時に入手した同社パンフレット。

上海のG社の例をみておこう。まず、同社の本社工場の設立に際して、1億2,000万元の投資が行われた。具体的に、同社の設備としては、10台の3軸CNC MC、1台の5軸MC、1台の5軸CNCプライス盤、1台の調整測定機、5台の旋盤(600~800トンクラス)、5台のトライアウト用プレス機が整っている(表3)。

また、表3によれば、同社の場合、本社工場より烟台の関連会社の初期投資が大きく、烟台の関連会社よりは新工場の初期投資規模が大きい。その初期投資のかなりの部分が設備投資であることを考慮すれば、設備投資がますます積極的に行われていることが窺い知れる。

表3から、具体的にどのような設備が導入されているかをもう少し詳しくみておこう。烟台の関連会社には、本社工場に1台しかない5軸MCが3台も導入されている。また、本社工場には3台しかない3軸CNCプライス盤を15台導入されている。旋盤の台数も、本社より2台多い。その代わりに、本社にあった設備の中で、烟台の関連会社には導入されていない設備も少なくない。そこから、烟台の関連会社は、本社工場に比べ、より性能の高い一部の設備種類に絞り込んで、それらの設備をより多く導入していること、そして、本社工場とは違う作業が行なわれる工程が存在することなどが推論できる。

新工場の設備導入予定をみると、基本的には、本社工場と類似しているが、設備台数が多いことが分かる(表3)。新工場では、基本的に、本社工場と同じ性格の作業をより大規模で行う予定で

あることが推測できる。しかし、もっと重要な違いは、新工場のすべての設備はより新品の設備であり、従って、最新設備が導入される予定である点である。特に、本社工場にはなかったレーザー加工機、放電加工機が導入され、レーザー加工機は高額な設備である点が特記に値する。設備の台数を急速に増やすのみならず、性能の高まる高額な設備を導入しているのである。これらの点を踏まえて考えれば、最近になればなるほど、同社の設備投資は積極性を強めているといえる。

実は、大企業に比べ、人的資源の不足、技能不足という弱点に悩んでいる中小金型企業にとって、こうした積極的な設備投資は、弱点を補う方法としての意味もある。積極的な設備投資が同社の急速な成長に寄与したのである<sup>20)</sup>。そして、積極的な設備投資を可能にした背景に、同地域の金型需要の急速な成長という需要面の変化があったことも見落としてはいけない。

### 東北部

東北部の創業金型企業も創業当初に中古設備を導入、活用した。華東地域との共通点である。例えば、前述したように、長春のH社は、創業早々、空軍からの需要に対応するために、一汽製造集団が廃棄した中古設備を入手して活用した。その後も、同社の設備不足は続き、中国郵政省傘下の自動車修理工場の汎用工作機をレンタルして使った。また、倒産した中小国有企業から売り出された中古機械をも4台~5台購入して利用した。大連のJ社も創業当初、台湾製の中古設備を多く導入した。このように、創業初期、中古設備の導入や活用が多かった点は、華東地域と類似している。

創業当時に導入した中古設備のうち、今も稼働されている設備がある上、中古設備の購入が続いている。そのため、現在も長春の創業金型企業の保有設備のうちの中古設備の比重が高い。例えば、I社の保有設備の中には、新たな機械と中古機械が半々ぐらいである。事実、我々がJ社の工場を見学した時、古い設備が多く観察された。

創業してからかなりの期間が経過しても、中古設備を導入する機会が多いという点で、積極的に新たな設備を取り入れようとするという姿勢が相対的に弱いといえる<sup>21)</sup>。こうした東北部の企業の

設備投資行動は、華東地域の企業のそれと対照的である。つまり、中国の創業金型企業の設備投資行動においても、地域別多様性が顕著である。

東北部と華東地域間の設備投資行動の差は、両地域の創業金型企業間の成長の違いに影響しているに違いない。さらに、創業型企業の設備投資行動の地域別差は、企業成長志向の地域別差とも関わる。例えば、長春のH社の創業者は、今後それほど急速な企業成長を望まず、「ある程度まで企業規模が成長すれば、それでいいのではないか」という考えを示している。積極的な企業成長への姿勢があるとは言い難いのである。

他方、東北部においては、倒産する国有企業が売却した設備が流れ込んで中古設備市場が形成されている。前述したように、創業金型企業を中心に、中古設備の需要が持続的に存在している上、将来の受注拡大に対して確信を持ってない金型企業にとって、新設備の導入のリスクが大きいためである。設備の有効利用のために、政府も政策的に中古設備市場の育成を図っている。

大規模の中古設備市場は、瀋陽とハルビンに設けられており、長春と大連にも、規模は小さいものの、中古設備市場が存在するといわれる。東北部の主要な都市ごとに、中古設備市場が設けられているのである。逆に、中国の華東地域においては、新設備の投資が急速に増加しているので、中古設備市場の必要性は弱い。それゆえ、華東地域には、東北部のような中古設備市場が存在しない。最新設備の導入の度合いと中古設備市場の発達の間には反比例関係があるといえよう。

### ・ 企業家叢生の要因

これまでみてきたように、各地域の創業金型企業は、販売先の開拓において、属人的な要素を活用したこと、需要の変化に対応するために工夫を積み重ねてきたこと、創業初期に中古設備への依存度が高かったこと、叩き上げの創業者が多いことなど共通点が多くみられる。しかし、一方では、創業の活発さ、創業前の経験と地域移動、設備投資行動や成長志向の度合い、などの面で地域別多様性も多く見られる。

そこで、こうした共通点と多様性をもたらした

要因は何かという疑問が直ちに出てくる。それに対する答えを導き出すのは簡単でないが、本節では、地域別多様性をもたらす要因として、企業家を生み出す土壌、需要に、また、共通点をもたらす要因として、国有企業の役割、政策の影響などに、それぞれ絞って検討を加える。

### (1) 地域別多様性をもたらす要因

#### 企業家を生み出す土壌の地域別差 環境面の基盤の地域差

企業家が活発に生まれる地域とそうでない地域を分ける要因として最も重要なのは、企業家を生む土壌の差であろう。その際の土壌には、人材や技術が創業や企業成長に結び付けられるような環境面の基盤、その地域に蓄積されてきた技術や人材という客観的な基盤という両方が含まれる。

まず、前者の環境面の基盤についてであるが、とりわけ、企業家に対する周りの評価が、企業しようとするか、あるいは、企業を起こして活動している人材の姿勢や成功可能性に強く影響する。

一般的に、民間企業家の活動、そして、企業を起こして成長させる企業家に対して、周りの人々がどのように評価するかは、創業の難易度・頻度を規定する極めて重要な要因である。例えば、企業家に対する周りの評価が高ければ、創業して企業活動を行う上で、周りの人や集団による協力・支援が得られやすい。また、企業家に対する周りの評価が高ければ、創業に伴う高いリスクや多い困難が予想される場合も、創業に踏み切る人材が少なからず出現する。

ところで、こうした企業家に対する周りの評価は、ある社会や地域の様々な要因によって長い年月を経て形成される。そのため、それほど簡単に変化できるものでもなく、その限りで、ある社会や地域の一特徴をなしている。

東北部の長春の場合、民間企業家の社会的なステータスが低く、企業を起こす人を見る周りの見方は厳しい。活発に企業を起こす土壌が整っていないのである。

これは、創業の壁が相対的に高いということの意味しており、そのため、金型に限ってみても、企業を起こそうとする姿勢をもつ人が少なく、民間創業企業が出にくい。

反面、華東地域では、かつてから、創業や企業家に対して周りが好意的であり、創業をサポートする雰囲気が存在する。また、企業家の社会的なステータスも高く、企業家に敬意を払う風土もある。こうした風土や雰囲気が頻繁な創業や旺盛な企業家活動を支えたのである。

### 技術・人的基盤の地域差

次に、企業家を生み出す後者の側面の土壌、つまり、客観的な基盤についてであるが、これは、地域内に、個人、あるいは、集団が企業を起こして成長させるための技術基盤、人的基盤がどのくらい整っているかを指す。

浙江省の例を中心に、地域の技術・人的基盤の蓄積が金型企業の活発な創業や成長にどうつながるかを検討することによって、企業家叢生の多様性の要因の一端を明らかにしておこう。

浙江省の台州とその周辺では、昔から金属製食器や日用品の補修やスペア鍵の製造などに携わる銅職人が多数存在した。

その上に、前述した企業家を生み出す環境面の基盤にも恵まれ、同地域では、金型企業の創業が相次ぎ、すでに1970年代から、サンダルや靴底のゴム用小物金型を製造する金型企業が多数集まっていた。その後、台州市黄岩地区、余姚市などの金型集積地はさらに拡大、発展していった。予備企業家層が分厚く存在するようになったのである。

こうした集積地内では、専門化に基づく企業間分業が発展していた<sup>22)</sup>。例えば、台州の機械加工集積地では、専門化が進んだ結果、分業関係が明確になっている。浙江省の金型長屋の「金型城」においても、入居企業間の細かい分業関係が存在している。すなわち、金型の製造、設計、測定、そして、素材の製造等様々な業種業態の企業間分業が存在する上に、製造に限ってみても、旋盤、穿孔、研磨、放電加工などを行う企業が、それぞれ自分の得意分野に特化している。

こうした集積地内の企業間分業の発展は、既存企業からのスピノフを容易にした。例えば、創業に際して、数台の中古設備を導入して、2名～3名の従業員を雇えば、細かい分業のネットワークに入り込むことができ、創業に大きな設備投資も、幅広い技術も要らなかった。このように、創

業を容易にする条件があったため、創業の連鎖が現われたのである。

### 需要

金型の需要・市場の大きさの地域別差も、金型企業の創業の地域別多様性に影響したように考えられる。例えば、上海・蘇州においては、ビジネスとして成り立つぐらいの金型市場が存在するという判断で創業した人が多いとされる。創業予備軍の人達が見込んでいる市場の規模・成長性が創業の強いプル要因になっている。反面、東北部では、需要が創業の要因ではあるものの、あくまで副次的な要因にすぎない点は既に指摘したとおりである。

また、華東地域の中の地域別多様性として、前述したように、上海・蘇州においては技術に強い人による金型企業の創業が多いのに対して、浙江省においては、営業で長けている人による金型企業の創業が多い。実は、その理由も需要・市場と絡んでいるように思われる。

すなわち、上海・蘇州では、既にかかなりの規模の需要が存在し、なおかつ、今後の需要の成長も速いと判断して創業する人が多く、そのため、存在する、あるいは存在すると予想される需要に対応できる技術が創業の重要な要件になる。技術に強い人による創業が多い所以である。

逆に、浙江省は、上海・蘇州に比べ、地域内の需要の成長が速くないので、金型企業の創業に際して、地域外を含めて、市場開拓そのものが創業のより重要な要件になる。営業能力に長けている人による創業が多い所以である

そして、上述した上海・蘇州の創業金型企業の特徴から、需要が多くても、直ちに企業家が生れるわけではないということが示唆される。また、浙江省の創業金型企業の特徴から、地域内に需要が多くない場合も、創業が活発に起こりうるということが示唆される。つまり、需要が企業家叢生の重要な要因であることは間違いないが、需要による影響は企業家の主体的な努力によって変化しうるのである。

### (2) 企業家叢生の共通要因

#### 国有企業の役割

中国の民間金型企業が創業され、成長する上で、

準国有企業を含めて広い意味での国有企業の役割が大きかった。これは、特定の地域に限らない現象であり、従って、各地域の金型企業家の叢生の共通要因であるといえる。

国有企業が民間金型企業の創業と成長に果たした最も重要な役割は、企業家としての能力を身につける場としての役割である。つまり、国有企業が企業家予備軍の温床になって、多くの人材が国有企業からスピノフして創業した。

浙江省の国有企業の人材が次々とスピノフする企業家叢生の連鎖に関連して、特に、旧国有企業の変化に伴ってこれらの企業を離れた人材を集積地が受け入れることによって、集積地内の予備企業家層が厚くなっている。

東北部の場合も、民間の創業金型企業の数こそ少ないものの、そのほとんどが国有企業からのスピノフである。創業が活発な地域とそうでない地域の両方で、国有企業からのスピノフが観察されるのである。

そして、設備と従業者の供給という面からも、国有企業の役割が大きかった。例えば、前述したように、地域を問わず、多くの創業金型企業が創業当初に中古設備を多く導入し、その中には、国有企業から流れ出た中古設備も少なくなかった。しかも、東北部では、国有企業から流出される設備を中心とする中古設備市場が形成され、今も、中小金型企業はこの中古設備市場から設備を購入している。

国有企業からの従業者の供給機能も、過去から存在しており、さらに、最近には、経営不振に陥った国有企業、構造改革を行う国有企業等から、民間金型企業への労働力の移動が激しくなっている。

### 政策の影響

自動車や電機など金型需要産業の成長が本格化するにつれて、中国の中央政府、地方政府が金型産業の重要性を認識し、各種の政策を講じている。こうした政策も、創業金型企業の創業や成長を促進する各地域共通の要因であるといえる。

まず、資金面から創業を後押しする政策が行われた。資金の調達方式を基準に創業のパターンを分けてみると、例えば、台州黄岩区を例としてみ

れば、自己資金、内部留保を元に企業を設立するか、銀行からの融資により企業を設立するパターンもみられるが、政府政策に便乗する創業パターンもみられる。すなわち、省レベルの審査を通過する場合、生産設備の輸入税が免除される点を利用して創業するパターン、低利の補助金を利用して創業するパターンなどが現われている。

また、地方政府が新たな組織を設けて、企業の集積を促進するための活動を行った。例えば、台州市が設けた「台州市金型委員会」は、町工場や金型職人を集めた集合地を設置、管理することによって、新たな創業や創業企業の成長を支援した。その上、1997年より、台州市路橋区新橋鎮と新橋村の努力で、1999年から「金型城」が竣工され、なおかつ、政府が台州市黄岩区に金型職業学校に補助金を支援する形で、集積した金型企業のための人材の養成をバックアップしている。

東北部の地方政府も、創業金型企業の成長を促進する政策を施している。例えば、東北3省の地方政府は、工作機械の設備投資に対する優遇措置を施しており、8年以上経た古い機械はその優遇措置の適用外としている。東北部の創業金型企業の成長を税制面から後押しする政策姿勢が示される。

実は、こうした政策姿勢は、金型企業に限らず、ローカルの工作機械産業・企業の育成政策とも連動している。例えば、現地生産された工作機械を購入する企業に対して、東北3省の地方政府は、所得税や増値税を一部返還している。金型企業だけでなく、工作機械メーカーをも含めて、現地企業の成長を後押ししている政策姿勢が鮮明に現われている。

### 終わりに

中国金型産業における企業家叢生の様相を観察すれば、各地域間の多様性が著しい。

第1に、創業の活発さ、再挑戦の可能性などで、地域間の多様性が現われている。浙江省や上海・蘇州など華東地域においては、民間金型企業が活発に創業されており、なおかつ、創業に一度失敗した人材も、改めて挑戦して企業家として成長するケースが少なくない。こうした華東地域と対照

的に、東北部では、金型企業の創業が少ない。特に、長春のように、大手国有企業の影響力や認知度が高い地域では、創業の壁が高く、創業に踏み切るためには極めて強い創業動機が必要である。

第2に、民間金型企業の創業者が創業に至るまで経験した内容に関しても、地域間の相違がみられる。例えば、長春出身の金型企業家の場合、他地域から移動してきて創業するか、あるいは、他地域に移動して行って創業する例は見当たらない。それに対して、華東地域では、地域間の移動を伴う創業が多く観察される。こうした人の移動の差には、各地域の金型需要の量と質の差異が影響している。

また、創業前の職歴に関しても地域間相違がみられる。まず、国有企業出身が多いという面では、東北部と華東地域が共通しているものの、華東地域では、国有企業だけでなく、外資系企業出身者が創業するケースも珍しくない。華東地域の方が、企業家の創業前の職歴がより多様であるといえる。その上、国有企業、あるいは準国有企業からスピンオフした金型企業家の中で、華東地域では、国有企業の上層部のポストまで経験した人が多いといわれる。しかし、東北部では、国有企業の上層部にまで上り詰めた人が辞職して創業する例はほとんど見られない。

多様性は、東北部、華東地域それぞれの中の各省間にも現れる。例えば、長春では、外資系企業に勤めた人材がスピンオフして設けた金型企業が皆無であるのに対して、大連では、海外で長く勤めてきた人材が金型企業を創業するケースがみられる。また、華東地域の中でも、浙江省と上海・蘇州の間には少なくない相違点が現われている。例えば、浙江省では、営業に長けている人による創業が相対的に多いのに対して、上海・蘇州では技術に長けている人による創業が相対的に多い。

第3に、設備投資行動においても、地域間相違が現われている。華東地域では、事業が軌道に乗ると、積極的に外国製新設備を導入する創業企業が多かった。実は、こうした積極的な設備投資は、大企業に比べ、人的資源の不足という中小企業の弱点を補う方法としての意味もあった。

半面、東北部では、創業ときに導入した中古設備のうち、今も稼働されている設備が多い上、中

古設備の購入が続いている。このように、中古設備の導入が多いだけに、この地域では、中古設備市場が形成されている。

こうした東北部と華東地域間の設備投資活動の差が、両地域の創業金型企業間の成長の違いに影響していると考えられる。

第4に、スピンオフした場合、元の企業との関係においても、東北部と華東地域は異なった。東北部では、取引開始時点の差はあるものの、いずれ、元の企業が重要な取引先になる。その好例が長春地域である。しかし、華東地域では、スピンオフする前に勤めた企業と取引しない創業企業も少なくない。

他方、創業金型企業の叢生に関して、各地域の共通点も観察できる。第1に、主要な取引先の開拓において、個人の人脈など属人的な要素が重要であり、取引関係が結ばれると、創業金型企業の人と需要家との間には、濃密な情報交換、日常的な付き合いが行われた。これは、地域を問わず共通に現われる現象である。

第2に、創業してからある程度の期間が経過するまで、中古設備の購入が多い。つまり、創業初期に、中古設備への依存度が高い。

第3に、企業家の創業前の経歴は、地域ごとに多様であるが、しかし、創業者のうち、叩き上げが圧倒的に多いということは、地域横断的な共通点であるといえる。

こうした地域別の多様性や共通点が現われる背景には、様々な要因が絡んでいる。そのうち、地域間の多様性をもたらす要因として、企業家を生み出す土壌の差、そして、需要の規模や成長性の差が挙げられる。

第1に、企業家を生み出す土壌には、環境面の基盤、そして、その地域に蓄積されてきた技術や人材という客観的な基盤という両方がある。前者に関しては、東北部と華東地域の間、企業家に対する周りの評価は大きく異なり、これが両地域の企業家叢生の様相を異なるようにする重要な要因になっている。後者に関しては、華東地域のように、専門化に基づく企業間分業が発展している地域と、そうでない地域との間には、企業家を生み出す客観的な基盤が大きく異なるといえる。

第2に、需要の規模やその成長性の差も地域別



の企業家叢生の様相の差をもたらす要因である。まず、需要の規模・成長性の差は、創業や企業成長のプル要因の差につながっている。例えば、華東地域では、市場の規模・成長性が創業を促す強いプル要因になっている。それに対して、東北部の長春のように、地域内だけでは、急速な市場成長の見込みがないところでは、地域内の需要の規模・成長性は、創業に踏み切る副次的な要因にすぎない。

また、華東地域の中でも、各地域別の需要の成長性の差が現われ、それが企業家の特性の差に影響している。例えば、上海・蘇州では、既にかかなりの規模の需要が存在し、なおかつ、需要の成長も速いと判断して創業する人が多い。そのため、技術を有しているかどうか創業の重要な要件になる。実際に、同地域では、技術に強い人による創業が多いといわれる。反面、浙江省は、上海・蘇州に比べ、地域内の需要の成長が遅いので、金型企業の創業に際して、地域外を含めて、市場開拓そのものがより重視される。そのため、同地域では、営業能力に長けている人による創業が多いといわれる。

ただ、需要の規模や成長性が企業家叢生に与える影響は、企業家の主体的な努力によって変化しうることに留意すべきである。

次に、各地域の企業家叢生プロセスの共通点をもたらす要因としては、国有企業の存在と政府政策の二つが挙げられる。第1に、金型企業家の叢生に関しては、準国有企業を含めて広い意味での国有企業の役割が大きい。例えば、創業金型企業の創業者のうち、国有企業出身者が多い。国有企業が企業家としての能力を身につける場としての役割を果たしているのである。さらに、設備と従業員の供給という面からも、国有企業の役割が大きい。第2に、中央政府や各地方政府の金型企業に対する諸支援も、企業家叢生の共通の要因である。

(注)

1) この共同調査は、天野倫文氏(東京大学大学院経済学研究科准教授(調査時点では、法政大学経営学部助教)), 李瑞雪氏(富山大学経済学部准教授), 行本勢基氏(早稲田大学大学院アジア太平洋研究科助手),

筆者の4人で行われた。調査の準備や実施, 整理などで, 上記の共同調査メンバーから多くの協力や刺激を受けた。記して感謝する。なお, 本調査の遂行にあたり, 新エネルギー・産業技術総合開発機構平成18年度産業技術研究助成(プロジェクト名:「東アジアへの国際化戦略と技術・事業経営の進化」。平成16年度の研究助成の継続)を得た。

- 2) 同社の金型の売上高のうち, 外販金型が3,800万元であり, 内製用金型が1,100万元であるとされる。
- 3) 金型路は, 浙江省余姚市にある金型産業の集積地である。
- 4) 同社の月間製造組数は大型の金型で50組, 中小型の金型で30~40組である。
- 5) 設立当時の投資総額は2億5,000万元であり, その80%を国有銀行からの融資で, 20%を自己資金で賄ったという。
- 6) 結果的に, 両方の事業を行っていることのメリットが大きいという。例えば, 機械加工技術の活用という意味で, 金型事業の意義が大きいし, 金型の設計・製造ができることは, 機械加工企業としても技術面のステータスを高める要因になった。
- 7) 同地域における毎年の開業率が10%を超えるといわれる。
- 8) 蘇州地域のプラスチック成型部品産業の場合, その主力企業のほとんどがベンチャー企業, つまり, 創業型企業であるとされる。
- 9) こうした相違点の規定要因については, 触れる。
- 10) ただ, 浙江省の場合も, 大手国有企業に勤めることは, 社会的地位, 経済的報酬等の面で, 恵まれた立場であるといわれる。
- 11) 企業成長のために, 人的資源の確保・蓄積も重要である。しかし, 一般的に, 創業型中小企業は, 人的資源への投資, 人的資源の確保・蓄積という面で, 大企業より不利である。そのため, 創業型中小企業は, 人材育成の仕組みなどにおいても, 大企業より遅れている可能性が高い。この点では, 金型産業が例外であるとは思えない。従って, ここでは, 人的資源については立ち入らない。ただ, 中国の創業金型企業の成長を論じる上では, 従業者より企業家のスピノフが重要であり, こうしたスピノフについては, 取り上げる。
- 12) 同社が日本に輸出する金型は, ほぼすべて「大洋化学」というプラスチック成形メーカーに納入されている。

る。

- 13) この時期の同社の主要な製品は、エンジンルーム間の板の組付部品用金型、ドアとボディの間のチェーン用金型、トランク用のプレス金型、シートの骨組用金型などであった。
- 14) スピンオフした人が以前勤めていた企業と取引関係を結ぶことは、高度成長期の日本において、中小企業からスピンオフしたケースでもよく観察された。
- 15) 一汽製造集団の方が仕様の変更を要求する場合も、一汽製造の人が金型企業にくるといふ。
- 16) 金型代金の6割を前金として受け取る金型企業もあるとされる。
- 17) そのため、同じ金型を2、3セット製造して納入することも多い。
- 18) 浙江省の台州金型集団が管理する金型長屋では、生産設備が親から子へと受け継がれているという。
- 19) 「台州現象」とは、従来農業中心の低開発地域であった台州市が、近年驚異的なスピードで工業化を達成していることを指しており、その重要な工業部門の一つが金型産業である。
- 20) このように、中国金型産業において、人的資源の蓄積と設備投資の間に代替関係が存在することは、戦後高度成長期の日本企業で、熟練工などの人的資源の蓄積と設備投資の間に補完関係がみられたことと対照的である。
- 21) 中古設備が多い長春の金型企業もNC工作機械を多数保有している点が興味深い。NC工作機械を保有する理由として、まず、NC工作機械を保有することが金型業界の常識になっており、NC工作機械を保有しなければ、常識はずれの企業に看做されることが挙げられる。また、需要家が汎用機では満たせない要求をしてくる場合があるなど、NC工作機械が必要な作業が少なくないことも理由として挙げられる。
- 22) 細かい分業の形成が集積を促進した面もあるように思われる。