

# 日本の下請システムに関する考察

高 慶 元

## はじめに

下請企業とは、自らは製品の企画を行わずに、図面や仕様書で親企業から具体的に指示された製品を受注して生産する企業である。一般的に、下請企業は親企業より規模が小さく、直接委託を受けて加工・製造に従事する。下請企業には、図面や製品仕様書で依頼を受けて生産するだけでなく、生産に必要な材料の支給や生産設備の貸与まで受ける小規模な企業もあれば、従業員数百人という自動車産業の部品加工企業もある。さらに、特殊な技術を保有して自立性の高い経営を行う企業<sup>1</sup>もあれば、多数の企業との取引で経営の自律性はあるものの、有力な顧客もなく不安定な経営を行う企業もある。

日本の製造業の一つの特質として、中小製造企業における下請企業の多さとともに、下請けシステムが発達していることがあげられる。製造業分野の中小企業のうち、6割以上<sup>2</sup>が下請企業であり、日本経済にとってなくてはならない存在になっている。しかし、世界の経済構造が変化しつつある中、大企業が次々と生産拠点を海外に移転するようになり、日本の下請システムは大きく変貌した。

数多くの先行研究においては、日本の下請システムについて報告されているが、本論では、筆者が行った企業調査の結果に基づいて、中国の下請企業と比較しながら、日本の下請システムの形成経緯及び現状を分析し、日本の下請システムに存在する問題点をより深く掘り出し、今後の方向性を提案したい。

## I 日本の下請システム

### 1、日本の下請システムの変遷

日本の製造業において下請企業が増加し下請制が本格的に生成・普及してくるのは、昭和初期の金融大恐慌後の1930年代初期だとするのが一般的である。そして、戦時体制下の1930年代末から1940年代始めにかけては専属下請企業の育成を目指す「協力工場政策」が展開された<sup>3</sup>。

1950年代半ばごろから、高度経済成長による市場の拡大により、大企業たる親企業では、急激な生産規模の拡大を図り、それとともに下請企業の量的拡充と確保に注力した。しかも、急激に需要が拡大したことにより、大企業は自社の設備投資だけでは生産能力が不足したた

め、下請企業を積極的に活用していった。そのため、急速な近代化のための設備投資と生産性向上の追及に見合う下請企業の確保と育成が急務となった。また、大企業は積極的に下請企業の育成を図るとともに、系列化して設備貸与、原材料支給、資金援助などを行って支援していった<sup>4</sup>。この時期に、家電ブーム・乗用車需要増大といった組立型耐久消費財の生産拡大にともない、下請企業群の中で部品専門メーカーとして成長する中小企業も見られた。

1960年代に入ると、内外需要は引き続いて拡大基調で推移し、日本経済はそれまで以上の好況を迎えたが、日本の製造業を取り巻く環境の変化も激しかった。各産業において国際競争力を強化するために、技術導入や量産体制の確立、経営近代化推進に対応する外注管理の合理化、専門化の推進、下請企業の育成・選別などが行われた<sup>5</sup>。同時に、日本の大企業はコスト競争で優位に立つために、アジアNIEs諸国・地域に進出し、多くの現地企業を下請企業として利用した<sup>6</sup>。

1970年代に入ると、日本経済は第1次オイルショックを境に低成長経済に移行する。資源、エネルギーの価格が高騰したため、大企業は海外の同業者との競争が一層激しくなり、コスト削減が重要となり、外注管理が利益の源泉という認識が強まった<sup>7</sup>。

1980年代に入ってから、多品種少量生産体制や情報化の進展により、日本の完成品メーカーは統括的外注管理が行われた。この時期、輸出の増大により生産は急速に拡大した。国際市場で競争優位を保つために、新製品、新部品の開発が続けられ、小規模零細企業の存立基盤は拡大した<sup>8</sup>。しかし、プラザ合意以降、円高などの要因もあって、輸出に代替する海外現地生産の拡大が進むとともに、国内では、技術革新の進展により、外注管理の合理化、集約化が一段と厳しくなった<sup>9</sup>。

1990年代に入ると、親企業たる大企業では、国際分業生産が本格化しつつあり、生産拠点の統廃合、内製化の推進、部品の共通化と部品点数の削減によるコストダウン、海外からの部品調達拡大が積極的に行われた<sup>10</sup>。

さらに2000年代に入ると、経済のグローバル化の中で自動車、電気機器、産業機械等<sup>11</sup>の親企業も世界の競合相手との激しい競争に直面し、国内の下請企業の選別から、東アジアを中心とした海外で最適な協力工場を求める時代になりつつあり、世界最適地調達方式が主流となっている。

## 2、日本の下請システムの現状

資本金力が脆弱な中小製造業は、製品保有型経営が少なく、自社より規模の大きい企業から生産委託を受けて、生産機能だけを担当する下請型経営が多い。また、製品開発・設計部門がなく、顧客からの受注に応じて生産するという注文生産形態をとることが多い。

下請企業のなかには、家族労働を中心とした企業が多く存在している。原材料や部品も発注企業から支給され、必要な加工を行って納品する。材料調達業務から開放され、運転資金も少なくて済む。これらの企業には法人格のない個人経営の企業も多い<sup>12</sup>。これらの企業

は、事業主とその家族の生活基盤の維持に重点がおかれ、リスクを伴う設備投資や新しい技術の導入を回避しようとする<sup>13</sup>。このため、経営革新に遅れて環境変化に対応できず、加えて後継者難によって廃業していく傾向が強くなっている。

しかし、これらの企業は、急ぎの仕事にも短納期・低単価で応じることで、日本の製造業を支えてきた。それは価格競争力を中心に、製造業の競争力の源の1つでもあった。低賃金で流動的な業務を行う企業が消滅していくと、日本の製造業の価格競争力や製造方法の柔軟性が失われてしまうという恐れがある。

下請関係のなかで、中小企業が多数を占める下請企業は発注企業からの様々な圧力を受け、利潤の獲得を制限され、厳しい取引条件にも甘んじなければならない<sup>14</sup>。そのため、企業としての発展の余地はなく、停滞的な状態にあると思われていた。しかし、高度成長期には下請は変化を見せ、製造業全体の生産が拡大していくなかで、下請企業も成長を続け、なかには中小企業の範囲を逸脱していた企業もあった<sup>15</sup>。

日本の製造業において、発注側と受注側との関係は長期的関係になっていることが多い<sup>16</sup>。長期的な取引関係を前提をして取引に関わるさまざまな問題が処理されていくようになっている<sup>17</sup>。親企業の指導によって、品質、コスト、納期などは厳しく管理されている。

下請企業は親企業からの注文を受け、図面などに基づいて生産を行うだけではない。多くの下請企業は、設計、工法などの問題点を発見し、その対策を検討して親企業に提案する。下請企業自身が専門化し、ある意味では親企業を上回るノウハウや知識を持っている<sup>18</sup>。親企業の設計には、長年にわたって製造を担当し続けてきた下請から見ると、過剰な品質が要求されていたり、指示通りに製造すると非常に複雑な加工が必要になるといったケースがある。

長期継続的な下請取引の理由は、親企業にとっては内製化による経営資源の固定化といったデメリットを回避できる一方、下請企業にとっては安定した仕事量を確保することと、親企業からの技術指導・資金援助が得られるといったメリットが期待できる。

下請分業構造は最終製品を作り上げるメーカーを頂点とし、そのもとに1次下請、2次下請とすそ野が広がるピラミッド型の構造が多く<sup>19</sup>、下位になればなるほど企業数は増えていく構造となっている。しかし、下請企業は複数の取引先と取引するのが一般的であり、取引関係も多様である<sup>20</sup>。しかも受注先としての親企業は必ずしも大企業に限定されず、中堅・中小企業もその対象に含まれる。

多層的な下請分業構造とともに、下請系列関係が日本の製造業の特徴である。下請系列化は、戦後日本の独自な状況下ゆえに広範に採用され、有効であった。ところが、現在、経済環境が変わり、下請系列関係の広範な維持再生産は困難となる。大企業に比べて中小企業の技術が大きく遅れている状況が変わり、大企業の技術優位が薄れている。同時に、大企業の系列に編入された協力企業より優れた技術を持つ中小企業が多く存在するようになった<sup>21</sup>。中小企業にとって、特定大企業だけに依存することが自社の成長につながるという見通しを

たてにくくなった。したがって、日本の製造業の大きな特徴といわれた下請系列関係は、経済環境変化につれて、大企業側との双方の利害の変化により、一部の企業グループを残して解体に向かっている。

また、親企業、下請企業間の結びつきもより緩やかなものへと変化している。親企業による下請企業の選別化と海外生産の拡大が進んでいる今日においては、下請分業構造がよりオープンな取引関係に移行しつつある。系列にかかわらず海外の企業も含めたグローバルな調達、国内企業の従来との関係に縛られないオープンな取引は、中小企業にとって新たな取引の可能性を意味する。中小企業がこの新たな可能性に向かって対応していくことは今後の一つの方向性として重要である。

中小企業にとっては、今後、より一層の技術力の向上、コスト削減に努め、親企業の分散化や自社製品の開発等に取り組んでいく必要がある。また、中国をはじめとする海外での現地生産や、技術提供等の積極的な国際化戦略も視野に入れていく必要がある。

## Ⅱ 下請企業に関する実証分析

### 事例一 株式会社A<sup>22</sup>

所在地：兵庫県神戸市中央区

A社は1970年代に創業してから、一部上場企業の下請企業として安定した経営を維持してきた。機械加工、溶接などの作業をメインとしている金属部品加工の中堅企業である。取引先は既存の数社だけで、新規開拓の営業活動はそれほど行っていない<sup>23</sup>。緩やかながらも創業当初から2008年まで規模を拡大してきた。

しかし、2008年の秋に起きた金融危機で、親会社からの受注が減り、経営が難しくなった<sup>24</sup>。その後、徐々に仕事量が増えたが、金融危機前の量まで回復しなかった。この難局を打開するために、2011年に中国に進出することを決心した。ところが、中国に進出してから、様々な問題に直面し、A社の経営状況は一向に変わらなかった<sup>25</sup>。

筆者は2013年12月23日から28日まで江蘇省蘇州市、常州市に進出した複数の日系企業と中国系企業を訪問し、聞き取り調査を行った。中には、順調に規模を拡大し、成功した企業もあれば、なかなかうまくいかない企業もある。A社の中国法人は、親会社の紹介で日系企業2社から仕事を引き受けてスタートした。その後、取引先の新規開拓を行わず、現状を維持している。なぜ新規の取引先を開拓しないのかを尋ねたところ、作業員を確保することが難しいため、仕事を受注しても外注に出すしかないという。また、日系企業間のコスト競争が激しく、物を作っても採算が合わないこともある。もちろん、日本国内でも中小企業間の競争が激しいが、中国に進出した日系企業は同業者の日系企業と競争するだけでなく、現地の中国系またはその他の国の企業と競争しなければならないため、なおさら厳しい。日本の中小製造業と違って、中国の中小製造業の作業員は出稼ぎ農民工が多く、ある程度経験を積

み、仕事ができるようになれば、より待遇の良い企業に流れていく。また、熟練工と素人工の賃金格差が大きい。小規模の日系企業にとって熟練工の確保は頭の痛いところである。そこで、A社は本社で研修を終えた研修生を正社員として中国工場で採用しようとしたが、うまくいかなかった<sup>26</sup>。

現在、雇用している作業員は学校を出たばかりの者で、製造業での経験もなく、副総経理本人がゼロから指導している。A社の中国工場の周辺には日系企業を含めて規模の大きい企業が林立しており、現場作業員の争奪戦が激しい。しかし、能力のある作業員を雇用しなければ、納期に間に合わなかったり、不良品が多く取引先からクレームが出たりして、取引が中止されることもある。

A社の中国法人は設立当初から下請企業として運営しており、自社製品を開発する考えが全くない。ところが、日系企業の中には初期段階から大きな工場を構え、本社から技術者を派遣し、高給で現地の熟練工を採用してスタートする企業もある。それに、事業がある程度軌道に乗ってから、現地の工学部出身の大卒者を雇用して自社製品を開発し、完全に日本の本社と異なる業種の物を製造する。

また、中国系の大手民間企業、国営企業と取引をしている日系企業もある。しかし、A社の中国法人は現時点では中国系企業から仕事を受注することが難しい。中国の国営企業から仕事を受注する場合、発注側が勝手に納期を早めたりすることがあり、日系企業の通常やり方では対応できない。というのは、中国の国営企業の責任者は現場のことが分からない者が多く、無理な要求を受注側に押し付けたりするので、それに対応することができないからである。

A社の中国法人はこれからどのように事業を展開するかについて、2013年に7月に筆者がA社の神戸本社を訪問し、社長の考えを伺った。また、同年12月に中国法人の副総経理と中国人の責任者を中国工場の近隣の中国系企業に案内し、企業見学をした。見学先の中国系企業は中国鉄道部の自動切符販売機、銀行のATM機を製造している中規模の民間企業である。自動切符販売機の製造は、一年分の仕事を2ヶ月以内に完成しなければならないという発注側からの希望があった。なぜなら、中国の旧正月になると、全国大移動になり、それに間に合わなければならないからである。そのため、会社全体は長時間残業でそれに対応している。納期に間に合わなければ、次の仕事を受注できなくなる。

ここから分かるように、同じ下請企業でも、日本より中国で経営を維持することが難しい。保守的な考えを持つA社の経営者は今まで経験したことのない難局にぶつかり、その打開策として中国に進出したが、プラン通りにいかなかった。もし金融危機が来るまでに取引先を上場企業に限定せず、自社が置かれた状況や日本経済及び世界経済の変化を正確に把握すれば、今の難しい局面を避けられたかもしれない。筆者の調査で実感したことは、大卒や中途採用の幹部を補充しなかったのが最大の原因である。そもそも経営者本人が高齢で性格的にも社交的ではなく、他人からのアドバイス、意見に対して消極的で、会社が自分の一族のも

のだという意識が強く、血縁関係を持つ者だけを重要なポストに就けている。

## 事例二 株式会社B<sup>27</sup>

所在地：大阪府大阪市平野区

B社は典型的な孫請会社として成長した企業である。筆者が2005年の秋に外国人研修生の案内で初めて訪問した時、正社員2人、アルバイト3人が働いていた。溶接がメイン作業だが、利益の少ない仕事ばかりだった。2006年の夏に中国人研修生を受け入れてから、他社との繋がりが多くなり<sup>28</sup>、溶接以外の仕事も引き受けるようになった。利益が薄いものの、無いより良いという考えで、兵庫県姫路市の大手鉄鋼メーカーの仕事を引き受けるようになった。引き受けた当初は大阪からの日帰りで対応していたが、仕事の安定につれて、姫路市に寮を構えるようになった。

A社と比べて、B社は特定の大企業から直接仕事を受注することがなく、創業してからかなり長い期間にわたって経営が苦しかった。大手企業から利益の出る仕事を直接受注するために、それなりの人材の補充が必要だけでなく、設備投資も必要となる。ところが、B社のような町工場にとっては簡単なことではない<sup>29</sup>。日本では、親企業は下請企業に対して、資金援助、設備貸与、技術指導を行うケースがあるが、それはあくまでも大企業が選定した優良下請企業に対する行動であり、B社のような多くの町工場がその恩恵を受けることはまじない。

そのため、B社の現社長は父親と交代してから、社内の仕事を父親と兄弟に任せ、取引先の新規開拓に専念した。それだけではなく、同業他社及び異業種の企業からのアドバイス、助言を積極的に受け入れることによって、経営方針を大きく変えた。会社の規模が大きくなったため、10数年借りていた工場から天井が高く、スペースが広い新工場に移転し、第2、第3工場もできた。現在、新たな機械を購入し、今まで対応できなかった体積の大きい製品も作るようになった。社員数も2人から37人まで増え、アルバイトも多く働いている。2013年から仕事が前年度よりかなり増えたため、外注に出すようになった<sup>30</sup>。

社長の話によると、2014年夏に本社工場を八尾市に移転してから、大卒の社員と中国人社員を補充し、技術性の高い仕事にも挑戦するという。また、今後の展望として海外進出も視野に入れている。

B社は成功した例であるが、親企業からの受注が減り、新たな受注先を開拓する能力のない小規模の下請企業が倒産（もしくは廃業）する例も少なくない。また、後継者難で廃業する小規模の下請企業もある。従って、同じ下請企業と言っても、規模によっては直面する問題が異なる。規模が比較的大きい下請企業の場合、資金を必要する時に、銀行からの融資は簡単にできるが、零細企業は資金繰りで苦しいケースが多い。後継者難の問題に関しても、規模が小さいほど深刻である<sup>31</sup>。

筆者は長年にわたって中小企業を調査した過程において、次のようなことを実感した。成

功した企業は常に他社との交流が多く、他人の意見に真剣に耳を傾け、少しでもチャンスがあれば、それを逃すことなく挑戦する。これに対して、失敗した企業の経営方針は保守的で、前代から引き継いだ仕事を守ればよいという発想で経営を維持することが多い。その結果、昨今の経済状況の変化によって守りきれず倒産、廃業に追い込まれるケースが多い。

### 事例三 株式会社C<sup>32</sup>

所在地：奈良県生駒郡斑鳩町

C社は大手自動車メーカーの下請企業として、自動車部品を製造している。本社だけでも約600人の正社員を有する中堅企業であり、中国、インドネシア、ポーランドにも工場を持っている。A社、B社と比べて、親会社との信頼関係を築いているため、安定した経営を維持してきた。いわゆる企業間長期継続関係の恩恵を受けている下請企業である。しかし、日本国内市場が縮小し、親企業が海外進出するにつれて、C社も迷わず海外に工場を出すことになったのである<sup>33</sup>。

しかし、近年、コスト競争で親会社は新しい下請企業を増やし、特に海外では日系企業だけではなく、現地のローカル企業とも取引をするようになった。C社の中国法人は江蘇省蘇州市にあり、2002年に設立されてから、親会社だけに部品を製造し供給していた。しかし、親会社からの需要が年々減少しているため、2012年から自動車部品以外の仕事もするようになった。2002年の設立当初は工場のみだったが、現在、製造の他に、営業、開発、販売部門を設けている。

C社の中国人法人の総経理K氏は2002年に一駐在員として中国に赴任して以来、現在に至るまで本社に戻ることがなく、中国通と言っても過言ではないほど中国の事情に詳しい。2007年、2008年、2009年に、中国法人の幹部候補として、C社は中国人研修生を3回、計8人受け入れた。C社の中国人研修生は普通の単純作業に従事する研修生ではなく、大卒で中国である程度の仕事経験を有する者であった。2006年に筆者が外国人研修生の案内でC社を訪問した際に、K氏から中国法人のことを知り、社内でいろいろと検討した結果、中国人研修生を幹部候補として受け入れることを決定した<sup>34</sup>。これらの研修生は研修が終了した後、中国法人に戻り、製造、総務、営業などの部門で活躍している。K氏は「会社経営は人材がすべて」だと確信している。中国法人の製造部門の工場長、総務部長、営業部長、開発・企画室長はすべて中国人だが、唯一人事部長はK氏が兼任している。このことは、製造業界の会社経営は人材の確保がいかに重要であることを物語っている。

前述のように、C社の中国法人は2012年から本業の自動車部品以外の仕事も始めているが、実際、2008年の金融危機以降、親会社からの仕事が減り始めたので、現地の日系企業、中国系企業との取引を考えていた。自動車部品以外の仕事を引き受けるとなると、設備投資の他に、技術者も確保しなければならなかった。現地の日系企業だけから仕事を受注するのでは、仕事の量が確保できない。しかし、中国系企業から仕事を受注するのも、さまざまな

ハードルがあって難しい<sup>35</sup>。そこで、脱下請という考えで自社製品も開発することに決めた。現在、工学部出身の大卒者を採用し、企画、開発、設計の仕事に従事させている。また、本社からの日本人出向者もそれに参加したりする。営業については、中途採用の中国人営業スタッフを採用し、日系企業にも中国系企業にも営業をかけている。

工場内作業に関しては、日本人技術者とともに、本社で研修を終えたりリーダーたちは大いに力を発揮している。特に、新入社員に対して、技術の指導だけではなく、定着させるように工夫している。現在の中国では、C社の蘇州工場のようなところの作業員は殆ど農村部からの農民工で、学歴が低く、定着率が悪い。K氏の話によると、毎年の旧正月の直前には作業員が帰郷という理由で休暇をとり、そのまま戻ってこない者も多い。そのため、旧正月後の作業員の補充は重要になっている。しかし、蘇州近郊からの補充が難しく、人材会社に依頼して、江蘇省外に作業員を集めなければならない。どのような人がC社の仕事ができるか、できるとしても、いつまで定着してくれるかは、短い面接と履歴書だけでは判断しづらいため、現場のリーダーたちの経験と勘に任せるしかない。

#### 事例四 股份有限公司D<sup>36</sup>

所在地：中国江蘇省蘇州市吳江区

周知のとおり、1978年から改革・開放政策が実施されるまでは、中国には民間企業が存在しなかった。従って、中国の民間企業は1978年以降に誕生したものであり、最初は郷鎮企業が殆どだった<sup>37</sup>。郷鎮企業は中国農村部の行政単位である郷、鎮の政府が経営するもので、農村部の余剰労働力を利用して技術性の低い加工業を行っていた。その後、農民が事業を起こすことが許されるようになり、都市近郊の農村では農民が経営する個人経営の企業が増えた。1990年代に入ってから、改革政策の成果が実り、一握りの「新富階層」（新しい富裕層）と呼ばれる人たちが巨額の富を蓄積するようになり、その「富」を資本金にして事業を起こす者が現れた。

D社の社長は大卒で、10数年間政府部門に勤めてから、自ら事業を興した。創業当初は、技術性の低い部品加工を行っていた。会社の規模が大きくなるにつれて、有能な管理スタッフや技術者を採用した。さらに、2007年から職業経理を採用し、企業を急速に拡大した。2013年12月現在、工場を4箇所保有する完成品メーカーに成長し、中国鉄道部の高速鉄道の自動切符販売機や銀行ATMなどの付加価値の高い仕事まで受注している。その他に、高い技術性が必要とされるレアメタル業界にも進出している<sup>38</sup>。

ここで職業経理について説明する。中国では、規模が相対的に大きい民間企業には、日本企業の社長に当たる総経理<sup>39</sup>、副社長に当たる副総経理、部長に当たる経理がいるが、職業経理は副総経理、経理と違って、経営者（投資者）の代わりに、企業の経営、管理を全般的に行っている<sup>40</sup>。職業経理は社外から募集することが多く、その報酬は賃金と株式の保有によって得る利益の二つの部分からなっている<sup>41</sup>。1990年代以後、中国経済は高度成長期に入

り、ビジネスチャンスが増え、多額の資金を持つ個人が急増している。全く製造業のことが分からない資金の保有者でも、職業経理を雇用して製造業に進出するケースがある。そのため、中国の中小製造業のオーナーは日本の中小製造業の社長と比べて、工場内作業のことも、開発・設計などの技術的なこともそれほど詳しくない<sup>42</sup>。

D社の職業経理は日本に留学した経験のある中国系マレーシア人のE氏である。E氏は帰国してからマレーシアの日系企業に就職したが、2年後にアメリカ系企業のシンガポール支社に転職し<sup>43</sup>、中国語ができるという理由で、上海支社の責任者として上海に赴任した。E氏は中国で資材の購入などで多くの現地企業と付き合いようになり、中国の民营企业と国営企業に関する知識を身につけた<sup>44</sup>。

E氏がD社に転職してから、D社の社長は完全に経営から手を引き、E氏に任せることにした<sup>45</sup>。E氏はまず会社に存在する問題を一つずつ探し出し、合理化政策を制定した。まず中国系の民营企业と外資系企業の違いを見つけ出し、外資系の良いところを学ぶよう幹部たちに指導した。例えば、外資系企業の工場内は清潔で、社員各自が自分の仕事の周辺をきれいにするようにすること。社員に交替で職業訓練を受けさせること。仕事の重要性を社員に知ってもらうこと<sup>46</sup>。愛社教育を実施すること。その他に、日本企業の作業員がどのように腕を磨き、同じ企業で定年まで働き、優秀な製造スタッフに成長したかを紹介している<sup>47</sup>。

また、E氏は下請企業としてどのようにすれば成長できるかをいろいろと考えた。ゼロからスタートした中国民营企业の経営者はどのように仕事を獲得し、従業員を確保してそれを製造するかだけを考えるのが精一杯で、それ以外のことを考える余裕がない。受注先から仕事をもらうためには、相手の担当者を招待したり、リベートとしてお金を渡したり、商品購入券を渡したりする。自社の能力でその仕事をこなせるかどうかそれほど真剣に考えないで仕事をもらうケースもある。「技術者、作業員が足りなければすぐ雇い入れる」、「設備が足りなければすぐ購入する」ととりあえず受注先に約束する。D社の場合も、E氏が入社する前には、大きな仕事を受注し、新型工作機械を購入したが、それを操作する従業員がいないため、E氏が上海のアメリカ系企業の技術者を連れて協力したことがある。

さらに、E氏は自分の営業で取引先を増やすと同時に、いかに既存の取引先に信頼してもらうかについても常に考え、品質管理、社員教育に多大な力を注いでいる。

以上、4社の下請企業を紹介したが、規模によって、また国によってそれぞれの下請企業が抱える問題が異なることが分かった。筆者の調査では、下請企業としての中小企業は創業当初から現在に至るまで落ち込みがなく、ずっと順調なところはない。ただし、大手企業と直接取引をする比較的規模の大きい下請企業か小規模の孫請企業か、経営者が現状維持の保守派か拡大指向の挑戦者かによって、不況時の対応が異なる。B社のような孫請企業の場合、仕事さえあれば引き受けるが、A社のような中堅企業の場合、仕事がなく、社員をリストラしても、B社がやっているような利益の少ないような仕事を引き受けない。それはB社のような孫請企業の受注先がほとんどA社のような中堅企業であり、中堅企業となると、社

員に支払う賃金は孫請企業のそれより高く、自社でその仕事をやると、採算が取れなくなるからである。それに、機械を補充するほどの量のない仕事を外注に出すことが多い。

実際の経営状況から見ると、B社とD社は金融危機以後も大きな落ち込みがなく、むしろ規模を拡大している。C社は金融危機以降、本社工場の仕事量が若干減少したものの、徐々に回復したのである。中国法人の業績も現地営業によって、本社への部品供給以外の仕事が増え、順調に伸びている。C社の規模のような下請企業はなぜ成功を取めたか、その理由を探る、経営方針が正しく、有能な幹部が多く存在していることが分かる。役員会を開く時にみんなが知恵を出し合って議論を行っている。

これに対して、A社は社内の意思決定が殆ど社長一人によって行われており、柔軟性が欠ける。会社は経営者一族のもので、家族の生活基盤として最初から存続しているという認識が強く、血縁関係を持たない幹部に権限を下ろさざる傾向がある<sup>48</sup>。取引先の新規開拓に消極的な態度を示したのは、現状さえ維持できれば良いという考えがあったからである<sup>49</sup>。しかし、下請企業は他社から仕事をもらってはじめて成り立つという性格から、その経営が他社に左右されることがはっきりしている。そのため、現在の日本の経済情勢から見ても、今までの取引先だけで現状を維持することは不可能に近い。

ここで付け加えなければならないことは、少人数の企業の中には創業当時から大企業から直接仕事を受注し、かなり長い期間、少人数で経営を維持する企業もあることである。この類の企業の経営者は独立する前には大手企業の技術者や営業職を務めた者が多く、大企業と何らかの形で繋がっている。受注する仕事は技術性が高く、正社員のみで作業を行っているのが一般的である。従って、社員数ではB社と同じ規模でも、B社と全く違う類の企業である。

また、C社のような600人ほどの従業員を有する下請企業の場合、社長一人の意思で、本業と異なる業種に進出することが難しい。この規模となると、新しい業種（または職種）に進出する際に取締役会にかけて結論を出すのが一般的である。その意味では、社長一人の判断でさまざまな仕事を引き受けるB社の経営方針の方がより合理的かもしれない。これがB社のような小規模な下請企業は不況が長引いている今日においても規模を拡大できた理由だと考えられる。もちろん、すべての小規模の下請企業にはそのようなチャンスがあるとは限らないが、常にリスクを覚悟した上で新しい仕事に挑戦することは生き延びるために重要ではなからうか。

一方、D社のような中国の中小下請企業の場合、日本の中小下請企業と経営方針、経営目的ともに全く異なる。経営者は大卒で政府機関の重役を務めた経験のある者や、他のビジネスで成功した者がいる。前者の場合、公務員時代にできたパイプを利用して仕事を獲得するケースがあり、安定した仕事量を確保することができる。後者の場合、多少損失を出しても経営を維持する<sup>50</sup>。また、高学歴の経営者は市場の将来性を見極める能力を有する。従って、D社のような下請企業は企業買収などによって急拡大したのである。

下請企業が企業全体に占める割合は日本の方が中国より圧倒的に高い。その最大の理由は、日本では、親会社たる大企業がコスト削減の一環として一部の仕事を賃金の安い小規模の企業に依頼する慣行が存在することである。

これに対して中国では、1978年まで計画経済体制がとられ、その生産の担い手は「一大二公」（規模が大きく公有制）が基本であり、中小企業、下請企業という概念はなかった<sup>51</sup>。

当時、国有企業では、工業製品の製造においてすべての作業を同じ企業で行うことになっていた。数万人、数十万人の大企業は同じ都市（もしくは同じ地域）に立地することが一般的だった。例えば、第一自動車は吉林省長春市、首都鉄鋼は北京市、上海宝山鉄鋼は上海市に立地し、従業員だけではなく、家族ぐるみで社宅に住み、企業内には当該企業の子供しか入れない子弟学校（小、中、高）、当該企業の従業員及びその家族しか受け付けられない病院がある<sup>52</sup>。コスト削減、またはその他の理由で自社の仕事を社外の企業に依頼することはまずない。そのため、国有企業は非効率になり、1978年以降に国有企業の改革を行ったのである。現在、国有企業でも何らかの理由で自社の仕事を社外の企業に依頼することがあるが、その割合が低いだけではなく、日本の大企業のように固定した下請企業だけに発注することはない。

市場経済の進展に伴い、中国政府は国有企業の改革を行うと同時に、中小企業育成、支援などの政策を重視するようになった。1993年に国有企業を株式会社等に変更する「企業法」を制定、1995年に「抓大放小」（大企業に重点、小企業は自由化）政策、1998年には全国人民代表大会において修正を行い、私営企業などの非公有経済を「社会主義市場経済の重要な構成部分」と呼ぶようになり、「国家が個人経済、市営経済の合法的な権利と利益を保護する」ことを明示した。同じく1998年には国家統計局は業種別に大型、中型、小型の3区分とする中小企業のカテゴリを策定した<sup>53</sup>。1999年に「個人独資企業法」が公布され、中小企業の法的保障を明示している。2006年6月には、「中小企業促進法」が制定され、中小企業政策の骨格が完成し、中小企業金融制度など、中小企業の発展を促進する環境整備に本格的な取り組みがなされている<sup>54</sup>。

高度経済成長期からバブル経済崩壊までの日本では、大企業は下請企業を確保するために、たとえ加工賃などでより良い企業があるとしても、発注先の下請企業を変えない例が少なくなかった。それは長期継続取引は親企業たる大企業にコスト以上のメリットをもたらしているからである。あるいは、国民性、企業文化、経営慣行と関係しているかもしれない。例えば、同じ資本主義国であるアメリカの大企業は日本の大企業ほど多くの下請企業を持っていないし、下請企業との間は日本ほど長期継続的取引関係を有しない。

このように、グローバル化が進行している今日、日本の中小下請企業、とくに中国に進出している中小下請企業にとって中国の中小下請企業の存在を正確に理解することが重要である。

## 終わりに

グローバル化の進展につれて、多くの完成品メーカーが生産拠点を海外に移転することによって日本国内製造業が縮小に入り、下請中小企業は従来のように下請受注をメインに事業を展開することが難しくなっている。競争相手は日本国内の同業他社に限ることなく、親企業により低いコストを求められている。特に金融危機以降、世界経済が全体的に低迷状態に入り、多くの中小企業の経営がそれまで以上に苦しくなっている。下請企業は事業を継続するために、それぞれ新たな対策を模索していかなければならない。その対策は、個々の企業ごとに企業が保有する能力、条件、事業環境などを考慮して決めなければならない。そこで、今後、どのように事業を展開していくかについて、方向性を提案したい。

- A、下請企業として競争力を高め、取引先を増やし、受注領域を拡大することである。そのためには、技術力の強化、設備投資、コスト競争力の保有、営業力のアップなどが考えられる。
- B、自社製品の開発・販売を進め、下請的な性格を弱めていくことである。発注企業業種の分散化とともに、自社製品の開発・販売が必要である。しかし、下請企業は、そのためのノウハウや人材・組織づくりから始めなければならない。それなりの努力が必要になることを覚悟しなければならない。
- C、こうしたことを進めるためにネットワークを強化することである。下請企業は、従来のやり方だけでは生き残ることが難しいと予測される。しかし、企業の性格を変えていくためのノウハウや能力をすべて自社で調達することが難しい。したがって、企業間のネットワークを構築しなければならない。
- D、下請企業にとって、取引先が海外に進出した場合、国内にとどまれば、仕事が減ってしまう可能性がある。よほど優れた技術を有しない限り、取引コストが低く利便性で勝る現地の企業と競争する場合に、不利な立場に陥る。したがって、海外進出を視野に入れなければならない。
- E、グローバル化が進展し、日本企業が多数海外に進出する今日においては、下請企業は競争相手としての国外の同業他社のことをある程度理解すべきである。なぜなら、親企業としての大企業は進出先の企業と同程度の価格を求めることがあるからである。しかし、日本の人件費と中国などのアジア諸国の人件費の差を考えると、下請企業はいかに難しい状況に追い込まれているかが分かる<sup>55</sup>。

## 注

- 1 ここでの特殊な技術とは、特定の中小企業にしか持たず、近代的な工作機械を使用しない技術のことを指す。特に金属加工の中小企業ではこのような技術が多く見られる。
- 2 小宮龍太郎・奥野正寛・鈴木興太郎『日本の産業政策』東京大学出版会、1997年、p.456。

- 3 高田亮爾・上野紘・村社隆・前田啓一『現代中小企業論』同友館、2010年、p.74。
- 4 当時、大企業は取引関係のあった下請企業の中から優良企業を選別し、資金援助、設備貸与、技術指導などにより積極的に育成を図るとともに関係の密接化を図った。こうして関係の密接化の図られた下請企業が系列企業と称された。これが高度経済成長期初期に普及した製造業大企業による下請系列化といわれる動きである。
- 5 この時期に、生産の拡大により、労働力需要が逼迫し、製造業の規模別の賃金格差が縮小した。その上、新しい工作機械が現れるなど、生産技術の進歩によって、従来の下請生産は非効率的になり、親企業にとってはかつてのように賃金格差面から下請企業を利用するインセンティブは低下した。
- 6 実際には、日本企業より米国企業が先にアジアNIEs諸国・地域に進出した。日本製品の大量流入に直面していた米国企業は、安価で質の高い労働力を供給し、各種の輸出奨励策や外資優遇策を実施するアジアNIEs諸国・地域に、輸出向け製品の生産基地を設けることで競争力の回復をはかった。
- 7 日本経済を牽引する自動車産業では、外注管理によってコスト削減に成功した。その上、低燃費車の開発によってアメリカなどの欧米自動車メーカーとの競争では有利になり、新車販売台数が急速に伸びた。
- 8 筆者の調査対象地域では、1960年代に続き、この時期にも生まれた小規模零細企業が多い。
- 9 日本の製造業では、大企業を中心に生産の海外展開と世界的規模での資材・部品調達戦略が本格化し、グローバル化が急進展した。
- 10 バブル経済が崩壊してから、日本経済は長期低迷期に突入する。その結果、日本国内における下請加工需要が急減したため、新たな受注先の開拓や自立化をはかる下請企業が増加した。しかし、競争に敗れ、やむを得ず廃業する下請企業も少なくない。廃業した中小零企業主の中には、長年蓄積してきた熟練技術を生かし、中国の民営中小企業に指導することによって、「生きる誇り」を取り戻した者がいる。筆者の調査では、東大阪市の金型関係の事業主が広東省に出向き、現在でも複数社の技術顧問になっている。
- 11 産業機械は工作機械、建設機械、農業機械が含まれる。日本の工作機械の生産額は1982年から世界一位の座を守っており、中国市場でも実績が伸び続けている。自動車に関しては、ドイツメーカーは今尚中国市場で高い競争力を維持している。
- 12 東大阪市、八尾市、大阪市生野区、平野区には、家族経営の零細企業が特に多く、法人格のない個人経営の企業も少なくない。家族以外の従業員を雇うとしても、その殆どは社会保険、もしくは雇用保険に加入しない非常用労働者である。2008年秋の金融危機後には、このような企業の倒産、廃業が特に目立った。
- 13 筆者の調査では、家族労働を中心とした零細企業は二代目以後の経営者でも、事業を拡大する希望を持たない者が多いが、なかには少数ながら、新しい機械を購入し、新しい取引先を開拓する企業もある。ただし、どちらかという、比較的付加価値の高い部品を加工する企業で、その上、親企業からの要望で設備投資を決定するケースが多い。親企業から要望があって設備投資を行う零細企業はそれ以外の同規模の下請企業と比べ、親企業から仕事を受注する際に、有利な立場に立つ。
- 14 下請だからといって常に親企業から圧力を受けるわけではないが、コスト競争が厳しくなったり、経済環境が大きく変化する時期には、下請企業は不利な取引関係を強いられることがある。場合によっては、親企業から引き受けた仕事は利潤の獲得どころか、採算が合わないこともある。しかし、引き受けなければ、次の仕事をもらうことが難しくなる。
- 15 筆者が高度経済成長期に創業した下請中小企業と、1990年代以降に創業した下請企業に対して調査した結果、前者の中には創業してから20年以内に従業員300人を越える企業に成長した企業が関西地方にも九州地方にも複数社あった。ただし、これらの企業は大手自動車メーカーの下請か、大手鉄鋼メーカーと関わる下請企業に限られている。群馬県にも調査対象企業があるが、大手工作機械の下請企業として創業し、その後、下請企業として存在しながら、自社製品を持つような企業に成長し、現在、従業員700

- 人を有する企業に成長している。しかも、中国山東省煙台市にも工場を持ち、大手韓国メーカーと協力関係を持っている。しかし、後者に関しては、創業当初より規模が拡大したものの、最大規模の企業でも従業員は100人を越えていない。また、企業の利益、社内留保についても、同じ業種、職種の企業でも前者の方が大きい。前者の方が設備投資をして、事業を拡大する条件を整えていると言えよう。さらに世界経済の変化により、後者が設備投資をしてもなかなか回収できない状況になっている。また、たとえ同じ大手親企業の下請企業でも、長く取引をしてきた前者の方が大手親企業との間に信頼関係が築かれ、設備投資する際にはリスクが比較的小さい。この場合のリスクは、親会社から量的にどれほどの仕事を受注し、期間的にはどれほど長期に受注できるかである。
- 16 ただし、長期的な取引関係を前提とする条件が高度経済成長期の初期には形成されていなかった。例えば、自動車産業の下請関係は高度経済成長期の初期には不安定であった。バブル経済が崩壊して日本経済が低成長に入ってから、長期的な取引関係も徐々に崩れている。
- 17 長期的な取引関係こそ、互いに相手のことをよく理解できる。例えば、親企業は下請企業の長所・短所を把握しているのに対して、下請企業は親企業の要望を正確に理解できる。しかし、低成長期に入ってから、この特徴が以前と比べて若干薄れている。経済環境が変化することによって国内の取引構造が変わったが、発注企業がコスト削減を求めめるために中国などの途上国の企業との取引が増加したことも原因の一つだと考えられる。
- 18 特に手作業の場合、作業員の長年の経験の積み重ねによって質の高い製品を作るケースがある。筆者の調査では、中小零細企業では65歳以上の高齢作業員が多く活躍している。しかし、大企業ではNC工作機械の導入によってこういった手作業がみられなくなった。その上、定年になれば働けなくなる。近年、定年退職者の再雇用を実施する大企業が見られるが、その目的はあくまでも技術継承であり、人数的にも限られている。
- 19 日本ではピラミッド型の構造を議論する際には、自動車産業をイメージしている事が多い。その他の産業においては、自動車産業と全くじょうな下請構造となっているとは限らない。例えば、付加価値の安い完成品メーカー、もしくは市場価格の安い完成品メーカーは下請企業に仕事を発注するとしても、1次下請しか持たないケースが多い。
- 20 戦時中の下請企業と親企業の関係はそうではなかった。親企業は勝手に下請企業を変えたりしないし、下請企業も簡単に親企業以外の企業と取引をしない。親企業から仕事を受注できるという約束があるから会社を設立するケースが多かった。しかし、現在では、たとえ特定の企業から仕事を受注することが保証されなくても、新規に会社を作り、営業して取引先を開拓するケースもある。
- 21 筆者の調査では、金属加工に関しては、NC旋盤、マシニングセンターをはじめとする工作機械の登場により、優れた技術を持つ、大企業の系列に所属していない中小企業が関西には多く存在している。自動車関係だけでなく、電気機器や農業機械、建設機械業界の部品加工にも優れた技術を持つ中小企業がある。これらの中小企業の経営者は大企業の技術者出身の者が多く、社員も30代、40代の働き盛りの熟練技術者が多い。したがって、大企業が自社の系列下の中小企業より、これらの中小企業に仕事を発注することも珍しくない。
- 22 筆者は2006年4月に中国人研修生の案内でA社を訪問した。その後、研修生の管理・教育などでつながりを保ち、現在に至っている。
- 23 A社は日本では三つの法人を設けており、中国にも工場を出している。最初から直接大手企業と取引をしており、親企業とは長期継続取引関係を持っている。社長本人は企業を極端に拡大しようと考えていなかった。新規開拓のための営業スタッフも雇用されていない。
- 24 2009年の春から秋にかけて、仕事量が急減し、日本人社員だけではなく、中国人研修生も週3日出勤

- の時期があった。この時期から社内で中国進出の議論を行っていた。
- 25 筆者の調査では、金融危機以前から、日本国内の経営が難しくなったために、中国に進出して成功する中小企業がある。中には、製造機能を完全に中国に移転し、社長本人が中国に移住している中小企業もある。そのような事例をA社に紹介したことをきっかけに、中国に工場を出したかもしれない。しかし、A社は中国に進出する前には十分に中国の事情調査を行わず、初期投資もそれほど行われていなかったため、予想通りの効果が出なかったと考えられる。2013年12月現在、A社の中国法人には作業員4人、事務関係2人、通訳兼営業1人、計7人が勤務している。
- 26 筆者の調査では、日本企業が外国人研修生を受け入れる理由は、海外の自社法人の幹部候補、技術者などを育成することと、単なるコスト削減のための二通りある。前者の場合、企業によっては、研修生の面接段階では研修生の候補者にその意思をはっきり伝えることがある。中国工場の幹部候補者を育成するためには、大卒者を研修生として受け入れる企業もある。A社の場合、最初に研修生を受け入れた時には中国に工場を出す予定がなかった。しかし、中国工場ができてから、研修を終えた研修生を中国工場で採用しようとしたが、給料が安いなどの理由で研修生に断られた。
- 27 B社はA社と同様、筆者は中国人研修生の案内で2005年10月に訪問し、その翌年に研修生を受け入れるようになり、研修生の管理指導でいろいろな話をした。2009年8月に筆者が帰国してからも、社長が研修生の面接で中国に来る時に、会社経営、中小企業問題について盛んに議論を行った。また、社長は複数の中小企業を紹介し、本研究に多に協力してくださった。
- 28 筆者が所属していた共同組合は定期的に研修生の受入企業を招待し、食事会やセミナーなどを行い、受入企業が互いに交流する機会を提供した。
- 29 筆者が調査したところ、東大阪市にある下請企業E社は、大手電気メーカーの親会社から新型工作機械を購入するという条件で仕事を発注するという要望があった。ところが、機械を購入してまもなく金融危機が到来し、仕事が増えることなく、借金だけが残ってしまった。このように、親企業の要求通りに設備投資をすると、莫大な借金が残る恐れがある。しかし、設備投資をしないと、仕事を受注できないこともある。これが多くの下請企業が直面する問題である。ましてE社より規模がさらに小さいB社にとっては数千万ないし億単位の設備投資はさすがにリスクが大きい。
- 30 しかし、B社はもともと孫請企業であり、利益の少ない仕事が多く、外注先を見つけることが難しかった。そこで、高校時代の後輩が経営している企業2社、知り合いが経営している企業1社に外注先として仕事を出している。外国人研修生を枠一杯で受け入れているが、それでも人手不足を解消できず、外注先の後輩の会社に研修生を受け入れさせて人員の調整を行っている。
- 31 銀行からの融資に関しては、下請企業の規模が大きくても、経営状態が悪ければ、銀行からの融資も難しい。ただ、同じ経営状態の場合、銀行は規模の大きい企業を選択する。後継者に関しては、規模が比較的大きい下請企業は、たとえ経営者には息子（あるいは娘）がいなくても、役員の誰かに継がせることもあるが、小規模の下請企業の場合、経営者は会社が自分の物だと思っているので、血縁関係を持つ者にしか経営権を渡さない。どうしても継ぐ者がいなければ、廃業することを選択する。
- 32 C社はA社、B社と同様、筆者が中国人研修生の案内で2006年8月に訪問し、その翌年に研修生を受け入れるようになり、研修生の管理、指導で総務部長、総務課長、中国法人の責任者とよく話をした。2009年8月に筆者が帰国してからも、C社との交流も続けている。また、本研究のために、2013年8月6日に本社を、12月25日に中国法人を訪問し、責任者にインタビューを行った。
- 33 インドネシア法人の従業員数は1000人を超え、中国法人の従業員数も300人に達している。ポーランド法人は従業員が数十人程度で、規模が小さいながら、ヨーロッパ地域の親会社の工場に部品を供給している。ただし、インドネシア工場と中国工場は親会社の現地工場に部品を供給するだけではなく、コス

- ト削減の一環として本社工場の一部の仕事を現地工場で行い、日本に輸出している。
- 34 当時、C社の本社工場では作業員として15人のインドネシア人研修生を受け入れており、中国から研修生を受け入れる予定はなかった。たまたまK氏が本社に戻った時に、中国法人に幹部を育成したらどうかと筆者が勧めた。筆者が所属していた民間組合を通して受け入れる研修生は基本的に高卒以下の単純労働者であり、お金を稼ぐのが目的である。日本に行く前に、中国の送り出し機関に多額の保証金を支払っている。しかし、大学を卒業した者は多額のお金を払って研修生として日本に行く者が殆どいない。そのため、C社の中国人研修生の募集時に送り出し機関はかなり手間だった。
- 35 中国系企業との取引は予想以上に難しかった。納期が早められたり、納品の数量が急に増やされたりすることがしばしばある。また、納品してもすぐには加工賃を回収できないケースがあり、社内の資金回転が難しくなる。しかし、C社の中国工場が仕事を受注できそうな日系企業は中国系企業と比べ、規模が小さく、数も限られている。せっかく設備投資をし、作業員を増やしたのに、仕事の量を確保できなければ、採算が合わなくなる。
- 36 D社は中国系企業であり、部品加工の零細企業から完成品メーカーに成長した中堅企業である。職業経理（後述）は筆者の大学時代の同級生で、2014年10月に1週間ほど筆者の所属する煙台大学を訪れ、本研究には大いに協力してくださった。日本の中小企業と比較するために、その成長過程を紹介する。
- 37 「郷鎮企業」の前身は「社隊企業」である。「社隊企業」の「社」は人民公社、「隊」は生産大隊、生産隊であり、当時の中国の農村部の行政区分である。社隊企業の従業員も近所の農村戸籍を持つ者のみであり、生産隊が推薦した者である。当時の中国の農村では、生産隊を単位として共同労働、共同分配を行っていた。1983年に地方自治体単位は人民公社から「郷・鎮政府」に変わったため、社隊企業の名称は「郷鎮企業」に改められた。いずれにしても、集団で企業を経営することになっており、個人が企業を経営することは認められていなかった。
- 38 レアメタル関連の技術者が非常に少なく、D社はその技術者を獲得するためにかかなり苦労していた。ほとんど会社経営に介入しないオーナーも北京、西安まで行き、直接募集、面接に参加した。その他に、レアメタル関連の仕事のために、オーナーと職業経理が複数回にわたってヨーロッパに出向いた。
- 39 企業によっては董事長と呼ぶこともある。ただし、董事長は必ず会社の所有者であり、職業経理を董事長と呼ぶことはない。また、本社所在地以外の地域に支社、支店がある場合、支社長、支店長は総経理と呼ぶことが多い。
- 40 中国の「職業経理」は日本の「雇われ経営者」「専門経営者」に近い。どちらかという、中国の「職業経理」の方が社外からの公開募集が多く、流動性が強い。これに対して、日本の「雇われ経営者」「専門経営者」は社内のことを熟知する能力のある役員もしくは幹部になることが多い。
- 41 小規模の企業の場合、職業経理とオーナーの間に結んだ契約には、「企業の収益を増やすことを約束する」、「企業がどこまで成長すれば職業経理がどれ程の報酬が得られる」といったような項目が必ず明記される。職業総経理の報酬と社員の報酬の差は日本の同規模の会社よりかなり大きい。
- 42 日本の中小製造業の経営者には工場作業員、技術者の出身ではない者もいるが、それでも、工場に入ったり、開発・設計に関与したりするので、まったくの素人ではない。
- 43 転職の理由は、アメリカ系企業は日系企業より給料が良かったことと、外国人社員がアメリカ人社員と平等に扱われることである。日系企業は日本人駐在員がたとえ能力がなくても、日本人であるという理由で支社長、総経理などの重要なポストに就くので、外国人社員のモチベーションがあがらないという。
- 44 E氏が勤務していたアメリカ系企業はD社の取引先であり、仕事上のつながりでE氏はD社の社長と親しくなった。それで、D社の社長はE氏を引き抜いたのである。このようなケースは中国でよく見られる。
- 45 E氏の話によると、社長は日本から工作機械を購入する時や、大手国営企業などと商談する時だけに

同行するが、その以外の時は殆ど休暇状態である。筆者のこれまでの日本の中小企業に対する調査では、このようなケースはなかった。他人に任せるのは、経営者が高齢で後継ぎがいらないか、もしくはいるとしても、能力的に相応しくないというケースである。しかし、D社の社長はE氏に経営を任せ、まだ40代後半であった。

- 46 中国の民営企業、外資企業の作業員は殆ど農村部から出稼ぎ農民工で、同じ企業で長く働くつもりで入社するわけではなく、給料の良い働き口があれば、すぐ転職してしまう。そのため、D社に入社する際に、「D社でよく働き、技能を身につけ、将来に主任、部長に昇進し、家族に安定した生活を提供できる」などとしてしっかり教育を行っている。貢献度の高い社員に対して、昇給するだけでなく、多額のボーナスを支払うことによってモチベーションをさらにアップさせるなどしている。
- 47 ここでいう外資系企業は、主に日系企業、アメリカ系企業を指す。中国には韓国系企業も多いが、「賃金の不払い」、「約束を守らない」などマイナスのイメージがあるので、良い例として韓国企業を挙げることはあまりない。もちろん、現代、サムソンのような大企業は例外である。欧州系の企業もあるが、企業数が少なく、どちらかという、アメリカ企業に近い特徴もっている。また、台湾系企業を「台資企業」、香港系企業を「港資企業」と呼ぶ。1980年代には、中国の国営企業では「日本企業に学ぼう」というブームがあった。「質量管理」、「愛社精神」などが主な内容で、それなりの効果があった。
- 48 A社にも中途採用などで入社した社員の中に優秀な者がいたが、その能力が重視されないため、次々と辞めていった。実際、「社員は与えられた仕事をすればよい、会社の経営に口を出すな」という考えを持つ中小企業が数多く存在している。これらの企業は業績が伸びないのが一般的である。
- 49 筆者がA社を訪問した時にも、社長がそのような話をした。自分の家族と親戚の者の生活を守れば良いと考えているようである。実際、筆者の調査対象企業の中には、このような企業が多く存在しているが、結果的には倒産あるいは廃業したケースが多い。
- 50 中国人の場合、同業他社と競争する際に、取引先を獲得するために、損してもコストを下げることもある。このような現象は在日中国人の経営者の間にも見られる。
- 51 ただし、少数ながら、都市部では地方団体が所有する集団企業と、農村部では人民公社が所有する社隊企業が存在していた。地方政府が所有する企業は「集体企業」または「大集体」と呼ばれていた。国営企業と比べて、従業員の賃金が安く、社内福祉、例えば、社宅がないこと、企業内に病院（医務室）、幼稚園がないことなどが主な違いである。従業員は都市戸籍を持ち、都市部に自分の家を持つ者のみを対象としている。この「集体企業」は改革開放政策が実施されてからも、しばらくの間存在していた。
- 52 国営企業改革が実施されてから、企業内病院は当該企業の従業員とその家族以外の患者も受け入れるようになった。
- 53 分類基準では、工業の場合、従業員300人以下、資産額4000万元以下が小型企業、従業員300～2000人、資産額4000万～4億元が中型企業、従業員2000人以上、資産額4億元以上が大型企業と規定している。
- 54 この法律の第1条では、「中小企業の経営環境を改善し、中小企業の健全な発展を促進し、都市と農村の雇用を拡大し、国民経済と社会発展における中小企業の重要な役割を發揮させるため、この法律を制定する」と記述している。中国政府の中小企業振興に関する基本的な考えを示している。第6条では「国が中小企業とその出資者の合法的な投資及び投資で得られた合法的な利益を保護する。いかなる組織及び個人も中小企業の財産と合法的な利益を犯してはならない」と規定している。これは私営中小企業の財産権を明確に認めたことを意味する。
- 55 もちろん、親企業も好き勝手に値段を下げるわけではない。昨今の世界経済情勢からも分かるように、完成品の販売価格は低下する一方である。特に電気機器メーカーの経営が最も苦しい。その販売価格の低下した分を下請企業に転嫁したり、より安価な取引先を海外に求めることは無理のないことである。