

煙台地域の中小企業経営(製造業・建設業)に関する一考察

高 慶元

はじめに

中国では、改革開放政策が実施されてから、経済構造は社会主義計画経済から社会主義市場経済に変わり、民営の中小企業が年々増加している。中国の中小企業は国営企業を民営化した企業と、個人または団体が事業を興して設立した企業の2種類に大別できる。前者は国営企業と同じような正社員が生産現場で働いているが、後者の現場作業員は殆ど出来稼ぎ農民工であり、入れ変わりが激しい。どちらも中国経済の発展になければならない存在となっているが、中国の中小企業は様々な問題に直面しており、中には経営が難しく倒産した企業も多い。

筆者はこれまで、山東省の煙台地域に立地する製造業と建設業の中小企業を訪問し、調査を行ってきた¹⁾。本論はその調査結果に基づき、煙台の中小企業がどのような経営を行っているか、日本との関わりがどのようなものであるかを報告するものである。

1 事例1 (A社)

A社は2001年に創業した、照明器具を製造する従業員30名の中小企業である。

社長は1988年に高等学校を卒業してから出稼ぎ農民工として働き、複数回転職し、1993年に照明器具を製造する企業に就職した。そこで作業員として働き、2001年に独立した。創業当初は中国のマンション開発が盛んであったため、製品の販売には苦勞することはなかったが、工場作業員の確保が難しかった。

A社のような小規模の製造企業の作業員はすべて出稼ぎ農民工で、定着率が悪い。A社が創業した時には、煙台市のような沿海部都市周辺の農村の平均収入はかなり高くなっており、作業員の募集は山東省の奥地か、省外で行わなければならなかった。農民工たちは同じ村の出身者が数人単位で同じ企業で働くことが多く、同時に辞めるケースが多い。特に正月と10月上旬の国慶節の連休の前日に、農民工が辞める傾向にある。

というのも、大型連休には農民工たちは実家に帰り、村内、もしくは近隣の村の農民工たちに会ってお互いに出稼ぎ先の給料、待遇、労働環境などの話をし、給料の良い企業に転職しようとするからである。またA社のような小規模の企業は大企業と比べ、給与水準は低い。その上、毎月給料の7割を払い、年末に残り部分を一括で払うこともある。さらに、給

料を半年単位で一括して払うケースもある。農民工たちは給料をすぐにもらえないことで不安を抱くため、離職率が高くなってしまっている。

このような現象は中小製造業だけではなく、その他の企業でもよく見られる。また、煙台大学の卒業生でも農民工と同じ理由で仕事を辞めることもある。その理由として、民間企業における集金の難しさがある。民間企業間の取引では集金が難しく、年末になると、社長本人が取引先をまわり集金に奔走するが、それでも全額回収できないことが多い。これが給料の支払いに影響してしまうのである。

A社の場合、資金回収の難しさに加えて、照明器具業界の激しい競争とリゾート開発への投資の失敗により資金難に陥ってしまった。リゾート開発のプロジェクトは、利益が出るまでかなりの時間がかかる。また地方政府がリゾート地をある程度整備してから入札を行うため、入札金額は巨額となる。その資金を調達するため、入札する企業は株式という形で、他の企業や個人から資金を集めることになる。株式を購入した企業は、そう簡単に撤退することができない。A社の場合もこの投資に失敗し、従業員に給料が支払えなくなり、離職者が次々と出てしまった。

照明器具製造もリゾート開発への投資も上手くいかないため、A社はもう一つの法人を設立して、建築材料の製造・販売を開始した。A社が扱う建築材料は、小麦、水稻の藁を原材料とする住宅用の板である。このような建築材料は資源を再利用するために、政府が積極的に推進したものであり、金融機関からの融資を優遇してもらえるだけでなく、研究開発面では大学からの協力も得られる。A社はハルビン工業大学の協力を得ながら、2014年に実験を開始し、2年後に小規模の生産を行った。

中国では、国が土地を所有しているため、都市部の不動産開発は国の政策の下で行わなければならない。国の政策では住宅はコンクリート構造が基本で、地域によって何階以上でなければならないという制限がある。加えて地方政府から住宅用の土地を獲得することは簡単ではないため、デベロッパーはできるだけ高層マンションを建設する傾向にある。従って中国の都市部では、一部の高級別荘を除き、新築の一戸建てが非常に少ない。

しかし、富裕層が都市近郊の農村から土地を購入して別荘を建てる場合は、政府から制限されることはない。従って、現段階では、A社はこれらの別荘所有者のみに建築板を販売している。しかし製品の販売先は個人の別荘建設に限られているため量産が難しく、売り上げは伸びていない。

2 事例2（B社）

B社は2006年に創業し、従業員150名で、鋳造部品を加工している。当初は日本企業との合弁で設立したが、現在はローカル企業に変わっている。

日本では環境汚染を防ぐため、都市部の鋳造工場が郊外や地方に追い出される傾向にあ

る。小規模の鑄造企業にとっては、工場の移転費用がかかるだけでなく、移転先での作業員の確保も難しくなるため、非常に大きな問題となっている²⁾。そのため、中国の企業に加工を委託するか、合併という形をとる企業が増えるようになった。

B社は、創業当初は日本企業（以下F社と呼ぶ）と合併で生産を行っていた。社長はもともと某中国系の鑄造会社の社員であったため、資金には限界があり、出資額は30%しかなかった。残りの70%は日本企業が出資したのである。

中国では会社を設立する手続きが非常に煩雑で、日本人だけでは申請が難しい³⁾。そのため日本企業にとっては、中国企業との合併が必要となる。B社の場合、税金の支払いはすべて社長本人がやっていた⁴⁾。

B社にとっても、作業員の確保は大きな課題であった。A社、C社と違って、B社は鑄造工場であるため、都市部からかなり離れたところに立地しており、出稼ぎ農民工たちの住む場所を確保することが難しかった。そこで、工場の敷地内に簡易的な寮を立てたが、10人ひと部屋で、農民工同士の喧嘩もあり、数ヶ月以内に辞める者も多かった。また、鑄造工場はほかの業種の工場と比べて労働環境が悪く、社長自ら農村に行き、面接して連れてきた農民工でも数ヶ月以内にほかの企業に流れていた者もいた。

作業員の定着率が悪ければ、必然的に不良品も多くなってしまふ。B社は加工した部品を日本に輸出してF社の取引先に納品していたが、不良品が多く取引先からのクレームが多くなったので、日本の自社工場で再検品しなければならなかった。これによりコストが高くなり、F社から日本人社員2人が交替でB社に常駐するようになった。しかし、この日本人社員は日本式のやり方で作業員を厳しく指導したため、逆に反感を買ってしまい、ボイコットにまで発展した。

日本と中国では、上司一部下の関係のあり方は大きく異なる。この違いが、ボイコットの遠因となった。日本では、大多数の製造現場の作業員は新卒で正社員として入社し、企業内の社内教育を受ける。しかし中国では、中小企業の現場の新規作業員は農村から直接採用する。彼らは最初から同じ企業で長く働くつもりはない。作業員たちが望んでいるのは目の利益だけであり、仕事の重要性や愛社精神などには全く無関心である⁵⁾。

また日本では、部下がミスをした場合は、上司から注意や厳しい叱責を受ける。これに対して中国企業の場合、上司が部下のミスに対して厳しく叱ったりすると喧嘩になってしまうことがあり、場合によっては部下がその場で辞めることもある。上司が部下のミスを減らすためには、部下との関係を良くし、時には食事をおごるなどして部下とコミュニケーションをとる必要がある⁶⁾。

ところがB社の場合、日本人上司は常にマニュアル通りに部下を指導するだけであり、中国の企業文化を理解していなかったため、部下が指示通りに動いてくれなかった。また、仕事上で失敗したときに、中国側の責任か、日本側の責任かで揉めたこともよくあった。その結果、F社はB社から撤退してしまつた。B社はもともと、F社関連の仕事しか受注していな

かったが、これを機にほかの日本企業から仕事を受注するようになり、企業規模は創業当初の5倍にまで拡大した。さらに2017年4月から日本の新しい生産システムを導入し、工場内の労働環境⁷⁾を変えたところ、作業員の採用も容易になった。

ちなみに、日本の鑄造企業が中国の鑄造企業から部品を調達する場合、直接に取引するか、商社を経由することが多い。調達先の中国企業は民営の小規模企業の場合もあれば、国営の上場企業の場合もある⁸⁾。

2017年9月現在、B社の取引先の7社はすべて日本企業である。その理由を尋ねたところ、中国企業から仕事を受注しても、集金が難しいため、なるべく日本企業から仕事を受注するようにしているとの回答であった。日本と関係がない小規模の企業は、やはり中国企業から仕事を受注することが多い。しかしB社のように、日本企業としか取引しない企業は少なくない。特に合弁企業としてスタートし、その後にローカル企業に転換した企業は、さまざまなルートで日本企業から仕事を受注することが可能である。

3 事例3 (C社)

C社は1950年代に創業した国営企業で、1990年代に民営化した。主に中国の大手石油会社が使用する設備の部品を製造している。従業員は700名⁹⁾で、社員寮、社員食堂まで完備しており、作業員の確保には特に問題がない。

C社のような国営企業から民営化した中小企業は、国営時代から引き継いだ取引先が多く、営業にはそれほど力を注がない。新規の取引先は知り合いの紹介か、C社のホームページを見て訪問して来るところのみで、C社から積極的に営業に出向くことはない。また、取引先は大手の国営企業であり、受注する仕事の量も多く、単価も高い。A社のように仕事があれば何でも引き受けるということはない。

民営化した初期段階の役員は国営企業時代の重役であり、彼らは会社の株を所有していた。従って月給、ボーナスだけでなく、年末には株の配当も得られるためかなりの報酬になり、収入の増加を目指す者は少ない。これもまた、国営企業から民営化した企業が規模を拡大しようとしなない一因である。

C社は本業のほかに、古物店を経営したり、カラオケバーを経営したりしている。これは先代社長が定年退職した後、後を引き継いだ息子が始めたものである。現社長の話によれば、古物店を経営するのは金儲けが目的ではなく、友達を作る場所としてやっているだけである。筆者も複数回に渡りこの古物店を訪れたが、確かに来客が少なかったし、商売をするような気配もなかった。それに、数十軒の古物店が同じビルの1階にあり、販売する商品は出土品が多く、日常生活に必要なものがない。商品価格も高いので、古物店を訪れる客は企業の経営者や金持ちが多い。企業の経営者やその他の富裕層に出会うために、古物店を開く者もいるようである。

中国では約20年前から、富裕層のあいだで骨董品の収集が盛んになった。骨董品の愛好家には会社の経営者が多く、古物店もまた会社の経営者が趣味としてやっている。特に中小の製造業者は街の中心部から離れているところが多く、古物店は社長の接待場所としての役割も果たしている。古物店には茶を飲む器具を置いており、客と長く会話をし、茶を飲み終えたら、近くの飲食店で食事や飲み会をすることが多い。大事な客であれば、ときには数万元の骨董をプレゼントすることもある。中国の企業文化では、取引相手と常に茶飲み話をしながら関係を深めていくことが大事であり、商談はこれらの場所で成立することが多い。会社の中で商談しても、時間的には短く、互いに言いづらいこともある。特に取引条件の話になると、単刀直入で本題に入ってしまうと「焦っている」と思われ、不利になることさえある。

古物店と違って、カラオケバーは大きな利益をあげている。中国では、日本のスナック、ラウンジ、クラブのような飲み屋がなく、その代わりにカラオケバーが営業している。カラオケバーの客層は中国人のみならず、煙台の日系企業や韓国企業の駐在員のほか、出張中の外国人も多く利用している。カラオケバーは会社の接待として利用することが多く、一人あたりの消費額は普通のカラオケボックスより数倍も高い。C社の場合、C社の古物店で知り合った新しい友達はC社のカラオケバーを利用することが多いため、古物店の赤字をカラオケバーの利益で十分補填できる。ちなみに、高級カラオケバーは初期投資が高額なため、C社の社長のような2代目がオーナーになるところが多い。

民営化した国営企業はC社のように2代目まで継続している企業もあるが、1代限りで終わる企業も少なくない。民営化した国営企業は、経営者がA社、B社、D社の社長たちのように創業当初から苦労したわけではないため、会社を大事にする気持ちはそれほど強くはない。会社経営はうまくいけば継続するが、そうでない場合は企業経営を止めて、会社の建物、機械などの設備を売り、その代金を役員たちが山分けするケースもよく見られる。中には、受け取った代金を元手に、自分が得意な分野で単独で新たな事業を起こす役員もいる。単独で事業を興した場合、自分の意志だけで会社を経営できるだけでなく、その資産を自分の子供に残すこともできる。独自に事業を起こした場合、多くはそれまで勤めていた企業の取引先を顧客にするが、中には非製造業に従事することもある。

また、会社を処分する前に、社長が株を所有する役員を追い出すこともある。それは、処分した資産をなるべく多く自分のものにしたいからである。このために不正を訴えられて刑務所に入る社長もいる。民営化したとはいえ、社長や重役は国営時代のままであり、中には市・県の政府部門の重役が請負うケースもある。例えば、煙台市貿易局の副局長は某企業の社長となっており、その企業の重役には貿易局の部下が多い。言い換えれば、一般人は能力があっても、民営化した国営企業の社長になることは不可能である。

4 事例4（D社、E社）

D社は1996年に創業した従業員17名の建設会社（デベロッパー）¹⁰⁾である。

社長は煙台市郊外の某農村の村長だったが、1980年代より中国の農村部で耕地請負制度が実施され、大量の余剰労働力が生まれた。こうした中で、社長は村内の若い男性を連れて煙台市内に出稼ぎに来た。最初の出稼ぎ先は建設現場だったため、その後、デベロッパーの仕事を請け負い、建設施工隊を作った。

当時の中国は建設ラッシュで、建設現場の人手不足が深刻であった。社長は隣村の若年労働力も呼び込み、施工隊の人数を増やし、法人格を持つD社を設立した。8年後にD社は建設現場の施工隊からデベロッパーとなり、金融機関から融資を受け、地方政府から土地を購入し、マンションを建設するようになった。幸いにもマンション建設ラッシュの波に乗れ、D社は急成長した。

中国の土地制度は公有制を前提としている。そのため、土地の私的所有は認められないが、土地使用権の譲渡という形で不動産が売買されている。土地使用権は、まず入札・競売・公示などの方法によってデベロッパーが地方政府から取得し、その後に土地開発や不動産の建設を経て、完成物件が個々の消費者に販売される。その際、土地使用権の譲渡収入が地方政府の収入として計上される。

譲渡収入には、不動産関連の収入と土地出讓金の収入の2種類がある。不動産関連の収入は税収として予算に算入されるが、土地出讓金の収入は税外収入の政府基金となり、別会計となっている。譲渡収入は地方政府が財源を増やす重要な手段の一つであり、中国の地方財政はこの「土地・不動産関連収入」に大きく依存している。このような状況は「土地財政」と呼ばれ、地方政府と地方のデベロッパーが一体となり、不動産市場の地価を釣り上げようとするインセンティブが働く背景になっていると考えられる。

そのため、製造業やサービス業の同規模の中小企業と比べて、デベロッパーとしてのD社の利益は大きい。しかし、マンション建設ラッシュが一段落し、近年では、政府のデベロッパーに対する融資政策が厳しくなり、D社の急成長は頭打ちになった。

D社のようなデベロッパーの経営者は都市近郊の農民出身者¹¹⁾が多く、学歴が低く、建設業以外の業界に事業を切り換えることが難しい。そのため、会社をやめ、何もせずに貯金で生活する経営者も多い。筆者の調査では、D社より規模が小さいデベロッパーの経営者は建設業を辞めて、飲食店を営営してみたが、赤字が続いたので店をたたみ、48歳の若さにもかかわらず貯金で生活をしている。

建設業界では、D社のような農民出身の社長もいれば、地方政府の公務員か国営企業の重役が退職して事業を起こすケースもある。後者の場合、前職のコネクションを使えるので、土地を取得するときにも、金融機関から融資を受けるときにも有利である。一般的に前者より規模が大きい。中には地方政府から安く土地を取得し、それを他人に転売して多大な利益

を得る者もいる。

筆者の調査では、1990年代に煙台出身の威海市政府のある役員は退職して会社を設立し、政府から土地を取得し、それを転売して得た利益を元手にして、大阪で法人を出して日本に移住した。2014年に外国資本として、煙台市に老人ホーム兼用の病院を建設している。投資額は10数億元に上り、煙台市の「貴賓」として扱われる。

また、山東省立病院煙台分院は煙台市の民間デベロッパーE社が40億元を投入して建設し、運営している。社長は2017年現在46歳で、年上のデベロッパー社長からいろいろな意見を聞き、煙台市開発区に一流の大型病院を含む大型の総合施設を建設する予定である。大型病院には富裕層向けの老人ホームが含まれ、日本的経営方式を導入する予定で、すでに7回にわたり日本の老人ホームや病院を見学した。また、日本の老人ホームの買収も考えている。日本の老人ホームを買収すれば、日本のやり方をありのままに把握できる。日本の老人ホームの従業員を中国に呼び込み、中国人従業員にノウハウを教えさせることも考えている。

山東省立病院煙台分院は2016年に開業した新しい病院であり、看護師などの病院スタッフの確保に悩まされていた。そのため、E社は山東省萊陽衛生（看護）学校を煙台市に移転し、衛生（看護）学校の経営に参加することを決定した。現在、山東省立病院煙台分院の看護師の大半は衛生（看護）学校から採用しており、これからは日本の病院などに研修生として送る予定である。

上述の大型総合施設には、病院、老人ホームのほかに、高級ホテル、スーパー、外資系企業も入居できる工業団地などが含まれる。E社の社長の話によると、病院や老人ホームは黒字を出すことが難しいので、その付属施設で収益をあげる。日本式の経営方式を導入する目的は、中国全土の富裕層及び海外の利用者を呼びこむことにある。可能であれば、日本の病院から常勤または非常勤の医師を呼ぼうと考えており、そのために、衛生（看護）学校では授業科目として日本語を加えている。

病院、老人ホームになぜ日本式経営方式を導入するか確認したところ、E社の社長は日本以外に、ドイツ、フランス、オーストリアなどのヨーロッパ諸国にも見学に行ったことがあり、日本式経営方式が最も良いと考えたと回答した。また社長は、近年、中国人が日本の不動産、企業などを買収するブームでもあり、これから日本に進出しようと考えているとも述べた。高級ホテルの経営・管理はオーストラリアの大手ホテルに依頼することを検討しており、オーストラリア側も既に複数回にわたり煙台に重役を派遣し、ホテル経営の細部まで商談を積み重ねている。

E社の設立はD社とほぼ同じ時期であり、両社の社長も知り合いである。E社の社長はD社の社長より15歳も若く、チャレンジ精神を持っている。E社の社長は創業時には20代後半で、建設業で得た利益を他の業界に投資し成功した。成功するまでには地方政府の協力を大いに得られた。対してD社の社長は慎重派であり、会社の規模を拡大しなかった。

2017年現在、E社は地域の実力企業として注目され、多くの大手企業や投資会社が視察し、

E社の経営参加にも興味を示している。地方政府もこれまで以上の支援を行うなど、便宜を図っている。

5 事例5（G社、P社）

G社の社長C氏は高校卒業後、仕事をしながら独学で日本語を勉強し、1981年から某送り出し機関の通訳に従事するようになった。1989年1月から1年間の技術研修性として愛知県のアルミ鋳物製造のX社で研修を受けた¹²⁾。帰国後、日本で習得したアルミ鋳造技術を生かして、仕事をしながら、アルミ鋳物の研究開発にも参加した¹³⁾。

その後、以前研修を受けたX社の社長から、「現場作業員が集まらないから、中国でどうかしてくれないか」という相談を受けた。C氏はX社の代わりに煙台で作業員を募集し、集まった候補者から良い人材を選び、送り出し機関と組合を通してX社に研修生を送った¹⁴⁾。

C氏はこれをきっかけに、X社の社長とそれまで以上に親しくなり、X社の経営相談にも乗るようになった。中国では1980年代から二輪車が普及しはじめ、日本の二輪車大手メーカーも進出していたが、品質の高い部品の調達が難しかった。そこでC氏はX社の社長に、煙台で二輪車のアルミ鋳造部品工場を設立することを提案した。C氏との信頼関係もあって、X社はすぐに市場調査や部品の選定に乗り出し、半年後（1985年1月）に工場建設が決まった。煙台工場の総経理にはX社の専務が就任したが、C氏は工場長であり、会社設立の手続きや作業員の募集に奔走した。

工場が稼働する前に、早くも二輪車メーカー本田技研工業(株)と技術提携した二輪車メーカーのシリンダーヘッド(株)から仕事を受注した。約半年後に工場が稼働しはじめ、1985年の年末決算では4000万円、翌年は1億5000万円の利益を出した。

C氏は約5年間、X社の煙台工場で工場長として働き、経営ノウハウを蓄積して、1990年に独立しG社を設立した¹⁵⁾。G社は設立当初は150平米の貸工場からスタートしたが、その後、売上が順調に伸び、銀行からの融資を受け、工業用地を市政府から購入し、新しい工場を建てた。その数年後には、工場のすぐ隣の工業用地を購入し、オフィスビルを建て、日本企業から設計の仕事も受注するようになった¹⁶⁾。

G社は2005年頃までは、日本企業から直接仕事を請け負っており、会社経営は順調であった。社長は出張で頻繁に日本と中国の間を往復し、ビジネスチャンスをよく掴んできた。自社の加工品はすべて日本に輸出しなければならないため、1997年に大阪に法人を設立し、貿易業務も行うようになった。C氏の経営者ビザ取得も、大阪に法人を出した目的の一つであった。それまでC氏は日本に出張するたびに、静岡の取引先から招聘状、身元保証書、登記簿謄本、滞在予定表を送ってもらい、3ヶ月の短期商用ビザをとっていたが、あまりにも手間がかかるので、大阪で法人を出したのである。最初は中国工場の部品を日本に輸入するだけで、あまりにも売上が少なかったため、日本の中古機械を中国に輸出するようになった¹⁷⁾。

2000年に栃木県宇都宮市のシンガー日鋼ミシン(株)が倒産したとの情報を得て、G社は1億8000万円でミシン設備を購入した。しかし、購入してから分かったのだが、設備のまま中国に輸出すると関税が高くなる。そこで解体して部品として輸出する必要があり、C氏は宇都宮にマンションを借りて煙台工場から5名の自社社員を日本に連れて行き、昼夜問わず、解体作業を行った¹⁸⁾。

2001年にヤマハ発動機(株)の金型製造の子会社メルコ(株)との合併の話があった。合併したG社は、ヤマハ発動機(株)の電動アシスト自動車のアルミ外観部品加工と、本田技研工業(株)のアメリカ向け汎用エンジンのバレル部品の量産加工を同時に受注した。技術指導のために、ヤマハ発動機(株)と本田技研工業(株)の技術者が派遣され、多い時には30名にも達した¹⁹⁾。

2003年にダイハツ工業(株)が天津に進出することを決めると、C氏は現地法人の青田社長の依頼を受けて、会社設立のコンサルタントを引き受けることになり、約半年をかけて天津で設立のための法律調査、現地政府との折衝、設立手続き、地質調査などを行った。

このようにC氏は、G社の仕事だけではなく、顧問として他社の経営や仕事にも参加し、自らの視野を広げ、ビジネスチャンスを手に入れた。土日でも休みなしに働いており、筆者はC氏との会話のなかで、常に仕事に対する情熱を感じた。

G社の製造部門の売上は順調に伸びているが、人手不足は深刻である。納期に間に合わせるために、土日でも休みなしに作業を行う期間が長い。そこでG社は人手不足を解消するために、2004年には人材育成・人材派遣事業を開始した。最初は、職業訓練学校を設立し、日本語のほかに、NC旋盤・マシニングセンター、鋳造などの技術も教えていた。その翌年に送り出し機関としての資格を取得し、日本人の考え方や日本の企業文化なども教えて、優秀な者を選び、技能実習生として日本企業に送り出すようになった。送り出し先の日本企業はG社と関わりのあるトヨタ自動車(株)、本田技研工業(株)の子会社や関連会社が多いが、ヤマハ発動機(株)の本社工場にも送り出した。

技能実習生の面接は通常、受け入れ企業が筆記試験と面接で選ぶことになっている。G社の人材会社は、受け入れ企業に選ばれなかった者を自社の製造部門に採用するだけではなく、中国国内の日系企業にも派遣したいと考え、多めに候補者を集めた。普通の送り出し機関より多人数を集めるため、優秀な人材を選ぶ確率も高くなる。それに加えて、トヨタ自動車(株)、本田技研工業(株)の子会社や関連会社、ヤマハ発動機(株)の募集をかけると、一般の中小企業の募集より人は集まりやすい。

G社はどの企業にも採用されていない候補者を勧誘し、職業訓練学校に入学させ、その後の面接の準備をさせた。中国国内の日系企業にも人材を斡旋する目的は、紹介料をとることではなく、派遣先から仕事をもらうためのきっかけ作りである。日系企業の作業員は日本人の考え方ややり方を理解できない者が多く、C氏は時間を作って教室に入り、日本の企業文化、日本式の礼儀、挨拶などについて自ら授業をし、実際に教育的な効果があったという。

2008年の金融危機以後、G社も影響を受け受注が激減し、中国国内の仕事も引き受けるよ

うになった。その後、さらに原材料価格の上昇、人件費の高騰、金型など自社製品の価格の下落によってG社の利益が圧迫された。人件費の高騰に対して、G社は成果主義に基づく賃金制度を採用して対応している。つまり技術性が高く、得難い人材にのみ賃金をアップしているのである。

筆者が2017年10月5日にG社の工場を見学したとき、30代以上のベテラン作業員が少なかった。対して、すぐ隣の一部上場の国営企業の作業員は40代、50代のベテランも多かった。C氏が自らいろいろと工夫して社員教育²⁰⁾を行っているにもかかわらず、長くG社に定着する者が少なかったのである。作業員を定着させるには賃金を上げるのが有効であるが、会社全体でそれをおこなうのは難しい。そこで一部の現場作業員に限定して賃金を上げたのである。

現在、G社の現場作業は、鋳造のほかに機械加工、金型制作もあり、技術を習得するには時間がかかる。当初、これらの技術性の高い仕事を引き受ける際には、仕事さえあれば、作業員は何とか集められるとC氏は思っていた。しかし、実際に金型の仕事を引き受けたとき、作業員だけではなく、指導できる者もいなかった。結局、大仙精密金型㈱の専務を煙台の自社工場に招聘し、指導してもらった。機械加工に関しても、G社には経験者がおらず、またNC旋盤、マシンニングセンターといった工作機械はすべて日本製なので、日本からリストラされた技術者を煙台で雇用し、作業員の指導に当たっていた。

G社は2009年に大阪と静岡の町工場を購入し、難しい仕事や納品期間の短い仕事を日本でこなすようにしている。C氏の考えでは、日本から直接技術者を短期的に雇用するにはコストが高く、技術者がいない時にも予想できない技術上のトラブルが発生する。しかし日本で工場を買収すれば、日本の企業から技術者を呼ぶことが比較的容易になる。

筆者は2009年ごろに、日本の町工場の買収についてC氏と検討していた。町工場のほとんどは多額の負債をかかえ、中には工場の前にスペースがないため、荷物の積み下ろしに支障が出るところもあった。C氏は、筆者が外国人技能実習制度を紹介したときに訪問した約2000社の製造企業の中から、対象企業を選別し、後継者がいないという理由で工場を売ろうとしていた企業を見つけたのである。

しかし大阪工場の日本人社員は5名だけで、全員が50代以上であり、残業などの長時間労働はできなかった。ハローワークに募集を出しても、応募者はいなかった。静岡工場には日本人社員が12名いるが、それでも人手は足りなかったのである。そのためC氏は、中国工場から技能実習生として自社社員を派遣し、人手不足に対応しようとした。ところが、2015年ごろから中国国内では、研修生・技能実習生の候補者を集めることが難しくなり、人材の質も落ち、失踪者や途中帰国者が増えていった。G社も親会社がベトナム技能実習生に切り換えたことをきっかけに、技能実習生の送り出し業務をやめている。C氏の話によると、現在、自社の大阪工場と静岡工場の中国人実習生は他の送り出し機関から紹介してもらっているが、それほど仕事はできないという。

C氏は自ら事業を興し、出張でよく日本に行き、日本の企業文化を熟知しており、日本の取引先が何を求めているか分かっているため、自社経営がうまくいっている。日本の町工場の購入に成功したのも、一定の知識と正確な情報があったからである。G社は中国国内の仕事を引き受けたいが、これは集金に時間と労力をかけたくないためである。

C氏は会社を経営しながら、2008年に北京大学のMBA修士学位を取得した。さらに2010年に大阪国際大学大学院の経営情報学研究博士後期課程に入学し、2014年に博士号を取得した。博士課程に在学する間、2012年10月に自分の経験を基に企業経営に関する本を日本で出版した。2015年には山東省の「泰山学者」²¹⁾の称号を授与された。会社の規模が大きくなるにつれて、工場長、部長クラスの幹部が社長のかわりに様々な仕事を分担し、時間的な余裕ができると、C氏は煙台の大学で講座を開き²²⁾、日本では様々なセミナーに出席し、経営者としての視野をさらに広げようとしている。

C氏が「泰山学者」を授与されたことで、2015年にG社は煙台市政府から優遇政策²³⁾を受け、敷地の広いところに移転した。その後、さらに違う場所に法人を設立し、新3版上場²⁴⁾を実現した。マスコミでF社の日本式的管理方式やC氏の経営理念が報道されると、多くの民間企業からC氏に経営顧問になってほしいとの依頼があった。それに応じて、C氏は複数の民間企業の顧問になり、会社組織、生産管理、品質管理など多方面にわたり指導を行っている。現在、顧問として指導する企業の業種はセメント、鋳鉄、アルミサッシなどである。

2017年には、さらに大阪で二つ目の会社を設立し、新製品開発を行うと同時に、さまざまなルートを通じて、中小製造業の買収に力を入れている。また、大阪で収益用のオフィスやマンション、一戸建てを購入し、不動産業にも進出している。

大阪工場で中国人技能実習生を受け入れる際にはアパートの手配が難しいため、中古マンションを購入して技能実習生の寮にしている。また、中国工場の規模が大きくなるにつれて、日本に出張する社員が増えたので、一戸建てを購入し、出張時の宿泊場所にした。さらに近年、中国人観光客の増加に伴い、大阪の宿泊施設が足りないことを知ると、一戸建てを購入し、民宿にしている²⁵⁾。これらのことから、G社の経営方針がいかに柔軟であるかが分かる。

これに対して、P社の社長は留学帰りではあるが、会社経営はG社ほどうまくいっていない。P社の場合、スタートした時点では、会社規模はF社とはさほど大差がなかったが、日本企業からの仕事の受注量が不安定²⁶⁾で、中国国内のローカル企業からも仕事を引き受けるようになった。通常考えれば、日本の企業からも中国の企業からも仕事を引き受けた方が仕事の総量が多いはずであるが、P社の社長はワンマンであり、集金、クレーム処理などで時間が取られ、会社経営が思い通りにいかなかった。また、P社の社長は慎重派で、設備投資をする考えはなく、溶接以外の仕事はP社にはできないと考えており、製造業以外の業種にも進出していない²⁷⁾。

G社と同様、P社も日本に法人を設立し、貿易業務を行うと同時に、町工場を購入して加

工を行っているが、日本人の高年齢者社員が2人で簡単な溶接作業の仕事をしているだけである。繁忙期には毎日の残業時間が6時間を超える。長屋の貸工場で作業をしているため、労働環境が悪く、日本人の若者は定着しない²⁸⁾。

近年では、日本の中小企業の経営者の高年齢化が進み、後継者問題が顕在化し、会社を売りたいところが多くなっている。G社、P社のような中国人社長は製造業の経営ノウハウや資金をもっているだけではなく、日本語もできるので、これらの企業買収が増加している。筆者の調査では、日本の中小製造業を買収すれば、たとえ積極的に営業をかけなくてもある程度の仕事量を確保できる。しかし作業員の確保は問題となり、これを解決するために中国工場から技能実習生を送ってはいらぬものの、現在では指導する立場になる日本人社員の育成が課題となっている²⁹⁾。

終わりに

以上、事例別に煙台の中小企業の経営状況や問題点を紹介してきた。一般的に製造業・建設業の中小企業は、現場の作業員の不足や定着率の悪さに悩まされている。その背景にあるのは、中国企業同士の取引における集金の難しさである。そのため日本企業との取引を優先する企業もある。日本企業としても、中国へ進出する際の手続きや情報収集にかかるコストを減らすために、現地企業との合併を望むところが多い。

しかし、日中の企業文化は大きく異なる。B社のように合併を通して、日本式の経営方法を理解しつつ受注を増やす企業もあるが、日中が互いの企業文化を学んでいく必要があることは指摘しておきたい。

経営者のパーソナリティは、中小企業の発展に大きく影響する。事例3のC社は、国営企業から民営化した企業であり、2代目の社長は創業時の苦勞を知らず、会社を大事にする気持ちに欠ける。そもそも製造業に興味がないのに、社長に就任していること自体が問題である。市場経済が進展する中国では、C社のような国営企業から民営化した企業の存続は難しい。経営者は腰を低くして、他人に教えてもらいながら、経営方針を変えていかなければいけない。

事例4のD社は、中国の建設ラッシュに恵まれながら成長した企業である。しかし、建設ラッシュが終わると業績を伸ばすことが難しくなった。この種の建設会社の経営者は農村出身者が多く、中卒以下の者も多い。現状では、会社の規模を小さくして経営を維持する者もいれば、会社をやめる者もいる。しかしE社のように、国の政策を上手く利用して資金を蓄積し、違う業界に進出する企業もある。社長は中卒でも、会社の規模を大きくすれば、有能な高学歴者を雇用することができ、海外に進出することも可能である。

事例5のG社は、典型的な成長企業である。社長は日本で1年間の研修経験があり、製造業がどのようなものか分かった上で会社を立ち上げたのである。そして、積極的に勉強し、

経営能力をアップさせようと努力している。結果として、会社の業績が年々伸びていき、上場企業にまで成長した。一方で留学帰りのP社の社長はワンマン社長であり、社内では重要なことであれば何でも一人で判断し、部下を信用しないだけでなく、有力な幹部を育てていない。これは最大の失敗であり、経営者のパーソナリティが企業の成長を左右した典型的な事例といえる。

市場経済においては、どの業界も売り上げが見込める初期の段階には新規参入者が多い。競争相手が増えて利益が薄くなるにつれて、ある程度の規模に達した企業は他業種に進出していくが、本論で紹介したA社、B社、D社、P社のような中小企業にはそれは難しい。特に製造業の場合は集金が難しく、資金繰りに苦しいだけでなく、政府からの規制が厳しいため、やむを得ず製造業から撤退する企業もある。

中小企業の経営に影響を与えるのは、経営者のパーソナリティだけではない。やはり地方政府との関係も極めて重要である。E社、G社は成長過程において地方政府の力を借りていたが、どちらかといえば、E社の方が地方政府から得た援助が大きい。それは、E社は現地の建設業として規模が大きく、知名度が高いというだけでなく、病院や老人ホームといった地方政府が重要視する業界にも進出し、地域貢献の度合いが大きいからである。マスコミなどの報道もあり、山東省内の政府関係部門や関連企業が頻繁に見学に来るだけでなく、現在は北京などの大都市の大病院もE社の経営参加に興味を示している。

本論の最後に、政府の環境保護政策が中小企業に与える影響について指摘しておきたい。中国では環境保護のために、政府によって強制的に生産が停止されるケースもある。現在の中国では、工業生産の急成長と自動車の急増などによって、スモッグを代表とする大気汚染が問題となっている。政府はこの問題を解決しようとしており、華北地方（北京、天津、河北、山東など）では、2017年10月から2018年3月にかけてセメントおよび建築材料の生産はすべて停止され、鉄鋼は50%、その他の業種は20%~30%の生産減を命じられた³⁰⁾。しかし生産停止は、借金をして辛うじて経営を維持している工場にとっては死活問題である。

中小製造業の場合、農民が自ら事業を起こして、小規模のまま経営を継続しており、金融機関からの融資を受けるのも難しい。そのため民間から資金を調達せざるを得ず、生産の縮小・停止が命じられると、借金返済が難しくなる。本論で紹介した企業の中では、A社、B社、C社が大きな影響を受けている。また製造業では現在、一部の国営大企業が生産を縮小しているため、下請である中小企業は仕事が減り、経営難に直面している。政府の環境保護政策が中小企業の経営にどのような影響を与えているのか。今後はこうした点の考察も行っていきたい。

注

- 1) 筆者は2009年から、煙台、威海、青島、江蘇省、広東省の中小企業を50社ほど訪問した。中には日系企業もある。煙台地域の企業を訪問する際には、煙台経済技術開発区、煙台高新技术産業開発区から多

大な協力を得た。本論では煙台近郊のローカル企業4社を事例として考察する。

- 2) 筆者は大阪から三重県、兵庫県、奈良県の山間部に移転した鑄造工場を訪問したが、工場の周辺には民家がないか、あるとしても非常に少ない。工場の近所で作業員を確保することは不可能である。工場作業員は車がバイクで通勤している。作業員は中高年齢者が多く、若い人がいるとしても元気のない者だけである。話によると、近所の若者の殆どが大阪や神戸などの都会に就職するそうである。
- 3) 日本の中小企業が中国で会社を設立する場合、通訳付きで市役所の関連部門で手続きをしようと思ってもなかなかうまくいかない。最初から、中国人の総経理を雇用してこれらの手続きをしない限り、不可能に近い。しかし、総経理を雇用するには人件費が高くなるため、これを避けるために、中国企業と合弁する形をとる企業が多かった。
- 4) 中国では、企業の所得税を支払うには、先に税務署で領収書を取得しなければならない。取得した領収書で税金を支払ってから、取引先は金銭を受け取る。これらの仕事は軌道に乗った企業であれば、専属の税理関係の責任者が担当するが、設立したばかりの企業はこのような仕事が少なく、専属の税理関係の社員を雇うと人件費が高くなるため、社長本人がやるのが一般的である。
- 5) 筆者はB社以外の企業の農民工に対しても聞き取り調査を行ったが、答えは同じであった。その理由としては、給料が良くても同じ工場で働くのは面白くないというものが多かった。中国では今でも農村戸籍と都市戸籍があり、農民工たちは都市で就職できても地位が低いことには変わらない。このことも低い定着率に関連していると考えられる。また、筆者が大卒者の定着率を調査したところ、煙台大学の文系の学部生4年生と修士課程2年生も同じ企業で長期間働くつもりはないと回答した。筆者の調査範囲内では、公務員や国立の学校の教員の定着率が良く、1年以内に辞職する者はいない。
- 6) 中国系企業の幹部クラスと作業員との賃金格差は日本企業より大きい。欧米系企業の幹部クラスの給料は中国系以上である。そのため、日系企業の中国人幹部は欧米系企業に転職するケースが多い。
- 7) 伝統的な鑄造工場は粉塵が立つため、健康に悪く、作業員の離職率が非常に高い。新しい生産システムでは粉塵を減らすことができる。
- 8) 筆者の調査では、国営企業から部品を調達する日本企業は規模が大きく、殆ど商社経由で単価の高い部品が多い。一方で単価が安く、品質への要求がそこまで厳しくない量産の仕事は、B社のような中小規模の鑄造企業に回ってくる。なぜ、日本の鑄造企業が中国から部品を調達するのか、筆者は2017年7月、8月に関西及び新潟県内の複数の鑄造企業を訪問し調査を行った。中国から部品を調達するとコストが安くなるのに加えて、最大の理由は、日本国内の作業員確保が難しいことにあった。
- 9) 中国では、製造業の場合、従業員2000人以下の企業は中小企業になる。
- 10) 中国の建設会社は、現場作業員を抱えていない。建設現場の仕事は外注として下請の施工隊に出している。従って、製造業のように多くの従業員を雇用していない。
- 11) 中国では1990年代から工業化の進展に伴い、都市化が進み、都市近郊の耕地や村落が地方政府に工業用地や商業用地として徴収されるようになった。一部の農民は、地方政府から支払われた高額な補償金で事業を起こしている。中には、建設現場の仕事を請け負い、その後、D社のようにデベロッパーに発展した企業もある。ただし近年、煙台周辺では作業員の募集が難しくなり、煙台の建設現場の施工隊はデベロッパーから仕事を請け負いながら、さらに南方（中国南部）の施工隊に外注を出すケースが多い。
- 12) 1980年代には、日中人材交流協会が主導する技術研修が行われていた。国営企業、事業単位（国営研究所・設計院など）の正式職員で、日本語がある程度のレベルに達し、仕事上の評価の高い者を選んで技術研修をしていた。研修先は日中人材協会が手配し、その業種は多岐にわたる。現在の外国人技能実習生とは全く別のものである。
- 13) C氏は日中人材交流委員会が主導する技術研修生として日本で研修を受けたが、技術研修生は研修終

了後、基本的に元の勤め先に戻らなければならない。従って、C氏は帰国後も通訳の仕事を継続していた。アルミ鋳物研究開発は煙台の国営の研究院のプロジェクトであり、C氏は通訳の仕事しながら、非常勤で参加していた。

- 14) 煙台へ面接に行くには経費と時間がかかる。C氏との信頼関係もあるため、研修生の選別、面接はすべてC氏に任せていた。
- 15) C氏はX社の煙台工場で働いていた時でも、上述の研修生の送り出しの仕事を兼業で継続していた。
- 16) 中国の土地所有権は地方政府にあり、都市部では基本的に個人では土地を購入できないが、企業であれば工業用地として購入できる。政府の土地政策を上手く利用して工業用地を購入し、転売することによって、莫大な利益を得る者もいる。G社は政府から直接購入したのではなく、他社から工業用地を購入したのである。
- 17) C氏は日本に来るときの宿泊場所を兼ねて、大阪市西成区にマンションを購入した。その後、業務の拡大に連れて社員数を増やしたため、大阪市中央区に事務所を借りている。
- 18) 経費削減のため、自社社員が関西空港に午後8時30分に到着してから、C氏はそのまま車に乗せて宇都宮に向かった。宇都宮には翌朝の6時に到着したという。車の中では社員教育として、C氏は自分が日本で研修を受けたときにコンビニの水も買ったことがなく、いつも水道の水を飲んで1年で80万円を貯めた話をしていた。
- 19) 本田技研工業(株)の技術者は1週間ほどの技術指導が多かったが、ヤマハ発動機(株)の技術者の場合、1カ月以上の技術指導もあった。現在、G社の重役にはヤマハ発動機(株)を退職した技術者もいる。
- 20) C氏はバスケットボールが得意で、会社の敷地内にバスケットボール上を作り、休みの日に一緒に作業員たちと試合をしたり、試合が終わってから、食事に連れて行ったりする。また作業現場に行き、作業員の生活や家族のことを聞いたりして、作業員たちとの距離を縮めるように努力している。
- 21) 「泰山学者」とは、山東省教育局が社会貢献に成果をあげた学者に与える名誉称号である。人数はそれほど多くない。
- 22) 煙台大学のほかに、魯東大学でも企業経営などの講座を開いたりしており、講座が終わってから、大学生とカラオケに行き親睦を深めている。
- 23) 「泰山学者」は一般的に大学の教授や国立社会科学院の研究員などに与えるものであり、企業の経営者に与えるのは異例である。F社には工業用の土地が販売された。
- 24) 新3版上場とは、中小企業を対象とする上場方式であり、通常のA版上場（日本の一部上場に相当する）より、企業規模、売上などの審査基準が低い。科学技術系の企業の場合、創業版上場もある。
- 25) 民宿は大阪の不動産業者に管理を依頼しており、観光客は携帯で予約し、前日に宿泊料を前払いで支払う。当日に指定された場所に鍵をとり、民宿を出るとき、指定された場所に鍵を戻すだけであるので、非常に便利である。それに、中国の旧正月などの観光シーズンには大阪のホテルでは宿泊料が通常の2倍になることもあって、少しでも安いところに泊まりたい観光客は多い。また、多くの中国人観光客は日本式の部屋を体験したいので、G社では一戸建ての民宿にしたのである。
- 26) P社の工場作業は溶接のみで、大阪の医療器械を製造するS社の仕事を請け負っていた。しかし中国国内の金属材料と人件費が上昇したことによって、利益がでなくなり、2015年に取引をやめた。P社は大阪に工場をもっているが、S社の仕事は体積の大きい容器だけを外注に出しているため、P社の大阪工場では作ることができない。
- 27) 筆者はP社の社長に、大阪工場に技能実習生の受け入れについて5回ほどインタビューしたことがあるが、C氏と比べて、自分の経営能力に自信がないように見えた。仕事上では、トラブル、クレームがあった場合、C氏ほど落ち着いて対応することができない。技能実習生の受け入れに関しても、組合の

対応が遅いだけで、電話で怒鳴っていた。

- 28) P社の日本工場は駅から徒歩30分、工場の周辺には駐車するところがなく、通勤に苦勞する。それに、2人の高年齢者の社員は70代で、人と話すのが苦手で、日本人の若いアルバイトが来てもすぐ辞めてしまった。現在、中国人技能実習生3人が長時間残業でどうにか仕事をこなしているが、法定の時間外賃金を支払っていない。組合の者が注意しても、「中国の給料より多くもらっているから、いいじゃないか」と主張している。
- 29) G社もP社も中国人有識者のアドバイスを受けて、関西周辺の工業専門学校に依頼して新卒の社員を採用しようとしたが、工場見学後には応募者がいなかった。そのため、高給で中途採用をしようと話を進めている。技能実習生の指導をする者がどうしても必要となるからである。
- 30) また大都市では、車の通行量を制限するために、曜日によって車のナンバーに依拠して運転を制限することがある。