


一家に十冊！ (橋本久義・著)

**元気を出せ中小企業**  
中国でできることできないこと  
景気は良くなる。今こそ反転攻勢

このスライドは、橋本久義のホームページに掲載されています。yahooで「橋本久義」で検索すると一番上に表示されます。

中小企業は、日本のまごころ、世界の宝

**橋本久義**  
政策研究大学院大学教授




**景気は回復基調**

設備投資関係需要  
トラック、工作機械、建設機械、半導体製造装置等好調  
国内 長年抑制されてきた反動  
海外 日系企業生き残りのための海外投資  
+ 海外企業(特に中国)の旺盛な投資

一般消費もそこそこ回復

液晶・プラズマテレビ 2011年アナログ放送中止  
15-50万円/台 全世界

結論 中国・米国の景気に引きずられて  
これからも景気は良い



**中国は巨大黒洞(ブラックホール)**

世界中の製造業が吸い込まれていくが、  
欧米諸国は日本よりずっと、  
あきらめが良い。

欧米諸国で対応できなくなった  
「中国では賄えない需要」  
は必ず日本に来る

**世界中の複雑・高級・精密・面倒な需要が日本に殺到**

日本の鋳工業生産はほとんど減ってない  
生産基地がアジアへ移転し、金型・部品・材料  
の値段がこんなに下がっているのに……!!

何故か？  
日本が世界中から需要を集めてきたから  
その傾向は今後もっと顕著になる!!!

**でも、喜ぶのは早い！**

**景気回復は個々の企業が潰れるか、潰れないか**  
という話とは別

**生き残りの闘いは続く！！**

**中小企業の生き残り**

- 安 価・コストダウン
- 便 利な製品
- 信 頼性の高い製品
- 造 ものづくりの力
- 連 携(異業種・産学・同業・・・)  
他組織の人間を使いこなす
- I T革命 死に物狂いでITに取り組む
- 人 を育てる・教育


このスライドは、橋本久義のホームページに掲載されています。yahooで「橋本久義」で検索すると一番上に表示されます。

- 組織が人を動かす。組織が人を右往左往させる企業は活力を失い、衰退していく。 ---平岩外四
- 人間、働く事に最大の生きがいがある。みんな働きたくてうずうずしている。従業員に一生懸命働いてもらいたいと思ったら、働きたいという気持ちを阻害している根本原因を真剣に考え、取り除く事だ。そうすれば、黙っていてもひとりでの組織は活性化し、順調に動いていくようになる。 ---早川種三 興人元社長
- 経営者と従業員の間には本質的な違いはない。だから私は従業員を雇うという気持ちは些かもない。お互いに信頼し合った同志が集まって、企業という集団言わば、運命共同体のために働く。お互いに信頼しあえるパートナーであり、自分はその惚れあった、仲間のリーダーなのだ。 ---稲盛 和夫
- 来たらざるを頼むなかれ。我に備えあるを頼む。 ---孫子 7

- ## 大山梅雄
- 将棋の駒でいえば、「金」を使って経営するのではなく、歩を「と金」にして経営することを心がけてきた。
  - 社長の案が百点であるとしても、固執してはいけない。社長が自分の案を押し通すと、「社員の抵抗」というマイナスがつく。ところが、従業員の案を採用すれば、推進というプラスがつくのである。
  - 同じ商売をしていて、儲かっている同業者があるかぎり、やはり、赤字になるのには、それなりの理由がある。
  - 紋切型の発言を繰返していると、最後は感情論になってしまう。「行動」ほど人の心にストレートに語りかけるものはない。説得したいと思ったら  
**まず動くことだ。陣頭指揮をとることだ。**

## ところで強敵中国はどうか？

人口	1,300百万人	識字率	81.5%
面積	959万 km <sup>2</sup> (露、加の次)	平均寿命	57.7 58.7
GDP/1人当	\$ 1,311(2004)	自動車生産	約400万台
失業率	4.6% (2004)	インターネット加入	8000万人
インフレ率	3% (2004)		
対外債務	267.4 bil.\$ (2004)		
外貨準備高	853bil.\$(日本850b\$)		
産業構造	1 21.0% (農)		
	2 47.3% (工)		
	3 31.7% (サ-		
エネルギー	3/4は石炭		
日本からのODA累計	3兆円		
在留日本人	36万人		




## アジアの財閥



## シリコンデルタ (珠江デルタ)


関東平野とほぼ同じ面積 (深川は東京都と同じくらい)  
 東莞コンピュータフェア、深川ハイテクフェアなど近年見本市都市  
**広東型委託加工方式**。香港に会社を設立。村が郷鎮企業を設立。  
 採用は香港。しかし契約は郷鎮。設備は香港から持ち込む。  
 A村は人口800名だがこの種の郷鎮企業が45社 出稼人口1.2万人  
 貸工場の収入で村は豊、学校、病院無料村の負担で留學生派遣。  
 繊維 雑貨 時計・カメラ テレビ 複写機・プリンター



中国の電子部品需要の3分の2はこの地方発

## 海爾(ハイ얼)集団 青島(Q)

CEO 張瑞敏  
 1949年、山東省生 中国科技大学  
 色々な国有企業の技師を経て、共産党に指名され、  
 1984年に青島市日用電器廠の工場長  
 当時は従業員800人の赤字会社。  
 今従業員3万人。売上5300億円利益400億円  
 現在 つかうだけに年産20万台の冷蔵庫工場  
 米で25%のシェア 海外 1 3 生産拠点



赴任当時は従業員が工場の資材を盗む、職場に大小便をする統制のとれない集団だった。着任の翌年、欠陥電気冷蔵庫76台を公開の場で製造責任者に打ち壊させて、品質重視をアピールした。  
 厳しい罰則規定で着服、リベートを禁止、**80:20原則**で上司も処分  
**市場リンクシステム** = 開発した商品の売上げから給料を出す  
**ランク公表** = 3ランクダウンでクビ。幹部評価表揭示 **10%ルール**  
**徹底サービス** エアコンの据付工事を無料にして飛躍

## 中国が他の東南アジアを超えた理由

1

- **文化大革命**で労働感が変化
- **文化大革命**で「頑固な権威者」がいなくなった
- 「人民のために」を唱え、幾分か実践
- **共産党**の学習・指示組織 強制権付き
- 厳しい雇用システム。技術者は6ヶ月、現場は1ヶ月契約
- 事務系の就職先が少なく、優秀な学生が生産現場に来る。
- 学生がソフトウェアを完全マスター(ソフトが安い)
- **状況に自分をあわせやすい国民性(変身=ピエンシェン)**
- 外資規制緩和、(天安門事件の埋め合わせ)
- 中国のニーズに合わせた商品
  - 小さな引き出しツキ冷凍庫
  - 芋の洗える洗濯機
- 部品は外部調達。リスクは負わない



## 中国が他の東南アジアを超えた理由

2

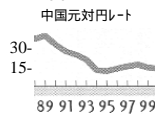
- 気前の良いスポンサー(在外華僑)の存在で、大胆な投資が可能(華僑のシンジケートローン)
- 安くて豊富な労働力(バックヤードが大きく、無限に近い供給で、労働価格が上がらない)
- 上昇志向(出世が好き、お金はもっと大好き)
- ある種の浪花節あり(少なくとも古典では...
  - 三国志—桃園の誓、三顧の礼、水魚の交、水滸伝、西遊記でも義理は重んじられている)
- 巨大な自国市場(割れ鍋—綴じ蓋型の需要がある)
  - 実験的な販売が可能(売り逃げあり)
- 会社の設立、倒産が容易
  - 個人保証制度が無いから(あるのは日本だけ)
  - 親戚シンジケート網が社会にビルドイン

14

## 中国の限界



- 大企業型の商品群 技術は日米欧台湾香港
- 為替レートは？
- 製品のスピード・小ロット化に対応できるか？
- 最新鋭機械で大量生産(一度に古くなる)
- 知的財産権、代金回収難、セキュリティ甘し
- 中華思想
- 論理先行(理屈は凄い。だけど……)



## 拡大する中国の矛盾

1. 拡大する所得格差
2. 都市戸籍・農民戸籍(生まれながらの差別)
  - (約9億人の農村戸籍者は都市戸籍を持ってない)
3. 拡大する民族対立(チベット、ウイグル)
4. 瀕死の国有企業群
5. 拡大する不良債権問題(銀行)
6. 一人っ子政策の矛盾激化
7. 足りない水源、進む汚染(黄河・長江数千キロ)
8. エネルギー天井
  - (増大する石油需要、増大する石炭公害)

16

## 中国ビジネス常套句

- 我々は貴社を必要としていません。貴社が我々を必要としているのです。
- 当社の中のあなたの古い友人が困っています。こういうことでは、彼は立場をなくします。
- あなたは中国の友人であり、中国通です。あなたが何とかすべきです。
- 我々はどうでもかまいません。結果についての全責任はあなたにあります。
- **事情が変われば、たとえ以前に合意したことでも変える必要があります。我々にはそうする権利があります**
- **無いものはない。私も困っているんだ!**

このスライドは、橋本久義のホームページに掲載されています。yahooで「橋本久義」で検索すると一番上に表示されます。

17

## モノづくりは人間がやる

モノづくりは、粘りと頑張り  
まごころと辛抱  
ゆずりあい、助け合い、教えあい

モノづくりは持久戦だ。  
(トーナメント戦ではない！)  
辛抱する日本に必ずチャンスが来る。



18