

モノづくり企業の製造機能海外移転により生ずる成果と今後の課題

Overseas transfer issues in Japanese manufacturing company

神奈川大学大学院 経営学研究科

国際経営専攻 博士前期課程

稲垣 三郎

はじめに

わが国のモノづくり企業（最終組立メーカー）を取り巻く環境は、中国の世界の生産工場化に見られる様に生産機能の海外移転が急速に進行しており国内工場の生産機能の空洞化を余儀なくされている状態にある。グローバルな生産基地の展開によるコスト競争力優位性を確保するための戦略は、企業の継続と発展のための必用不可欠な企業の経営基本方針となっている。

先進的な競争力をもつ多くの企業は、経営の基本的なコンセプトとして品質経営を掲げ、QCD（Q＝品質 C＝コスト D＝納期）の3つの要素について常に改善を行い、それを実行し成果を獲得している。

モノづくり企業における製造原価の位置付けは、他のどのような機能より重要な地位を占めている。企業は、常に内外の競争企業との間の競争環境に置かれており、常にその環境の中で優位にたつ企業構造を作り上げ、維持、発展させなければならない。

相対的に高コスト構造にあるわが国のモノづくり企業は、コスト改善のため人件費の安い中国を中心に生産基地の海外移転を積極的に展開し、さらに自社内製部品加工機能を可能な限り縮小し、当該部品を部品メーカーであるサプライヤーへのアウトソーシングに依存する体質に変化してきている。企業経営の基本原則である収益に対応する原価の認識とその管理は、従来の古典的な管理会計の対応では満足できない状況にあると考えられる。製造原価を構成する材料費、人件費、経費の3つの要素についての環境変化が生産構造に与える影響とその対応について考察していきたい。

本論は日本企業の中国に製造機能を移転した日中合弁製造企業の役割と成果についてのテーマに取り組むために、参考として最終加工組立企業の事

例を引用しながら次の様な枠組みにしたがって論述して行くことにする。

1 海外製造基地の国際化に対する基本的な考え方

製造機能の海外移転の理由や目的は、第一には当該製品の移転先の国や近隣諸国の現在の市場規模や将来の市場規模に対して適切な生産基盤と販売網を構築して、マーケット・シェアを獲得しようとするものである。第二には、移転先の国が保有している比較優位の源泉となる資源（材料、人的資源、物価等）に着目しコスト改善に貢献しようとするものである。

わが国の中小を含め多くの企業は、第二の目的を主眼に置いて海外に進出しているが、その成功率は期待していたより高くない。他方第一の目的または第一と第二の複合形態による現地企業化を理念として海外進出を図ったグローバル企業は、最適製造基地としての成果を基盤に販売網を構築し現地化企業として成功している。本論では中国に設立した製造子会社に対して製品群別の製造機能を移転した日本企業（A社）の事例を参考にし国際化に対する基本的な考え方の実践とその結果について考察して見たい。

2 中国へ製造機能を移転する前提・根拠と留意点

(1) 移転する前提

製造機能を移転するためには、現地工場で製造する製品の選定と、その製品の位置付けを明確にしなければならない。移転製品の選定の前提は次のことが条件となる。

移転製品は、モジュラー型オープン・アーキテクチャ製品でコスト競争力が期待できる製品が選定され、短期間に製品品質レベルが日本製と同等

であると保証される可能性のあることが条件となる。即ち現地製造品は、中国国内および世界各国へ輸出され購入者であるお客様から日本製の商品と同じ満足度評価が得られることが前提となる。

(2) 移転の理由と根拠

1) コスト競争力

製品原価を構成する製造に必要な工数は、日本と中国との比較において僅かの差しかないと考えた場合、同一職務の時間当たりの人件費（工数単価）が重要なコスト上の問題となる。日本の従業員の時間当たり単価に対して湾岸部の地域では平均して1/20であり、内陸部の地域では1/30～1/50の水準である。直接原価に占める人件費の割合は（表5参照）2.3%であり日本との競争力の観点では圧倒的優位の立場になる。材料費については平均して日本の60%内外であると推測される。品質の側面に問題を抱えているが、コスト競争力は圧倒的に優位にあると考えられる（検査費用やサプライヤーのモニタリング費用を考慮しても）。

2) 労働力の質と量

若年労働者の雇用市場は、雇用主に優位な立場を与えている（日系企業の場合1人採用する場合に10人から20人の応募がある）。ただし、能力や資質を考慮した場合には選択範囲は縮小されるが労働市場は依然として買い手市場である。

3) 企業の経営資源の最適配分

企業の有する経営資源を如何に有効に使うかを考えた場合、経営者は国内に再投資するか、または特定海外生産基地に資源を配分するかを経営の立場から意思決定する。とくに製品のQCDレベルの現在と将来を見据える必要がある。

4) 最適製造基地の選択

選択する地域の社会資本やインフラの整備水準は、製造機能を満足に執行できる状況にあることが、工場立地を決定する重要な条件となる。とくに電力、道路、物流については重大関心事として観察する必要がある。

5) 製造移転をする国及び近隣諸国の市場規模

製造される製品は、世界各国へ輸出されると同時に自国内に法律の許す範囲において販売されることになる。企業によっては、コスト競争力優位性により輸出商品戦略に絞るケースもある。

6) 移転先国家は、国際社会の一員であること 市場経済の環境が保証され、法治国家であること

と。すなわち、カントリーリスクを考慮しなくても良い環境が望ましい。

上記のような項目の検討の結果は、新会社設立のためのFS（Feasibility Study）にその基本的コンセプトは十分組み込まれることが必要になる。企業の資本が合弁か独資のいずれの形態にせよ会社設立認可には、相当の時間と費用が掛かることを認識しておく必要が有る。

3 設立する新しい現地製造子会社の事前検討事項

(1) 合弁企業の認可

中国に合弁企業を設立する場合には、「中華人民共和国中外合弁企業法」に則り合弁企業の認可と営業の許可を得るためにFS企画書を作成し中国側と協議し合意の上審査認可機関（対外経済貿易主管部門）にその他必要書類と共に提出することが必要である。審査認可機関は3ヶ月以内に認可または不認可を決定することになっているが実際には多くの時間がかかっている。

(2) FSの中に組み込まれる主要項目

企業の組織、企業資本に関する事項、人事、労務政策、生産品目、生産規模、設備、製造原価、市場の種類、価格政策、品質政策、に関する事項、ロジスティックス政策、等がFS企画書に組み込まれる。会社設立認可後の条件の変更は、原則的に認められないので、各項目についての内容は十分検討のうえ決定することが重要である。

(3) 取り組むべき課題

合弁企業の現地製造会社は、上記FSの中で対処する項目以外に別のマネジメントの領域での多くの課題を抱えている。主要な課題は、次のように把握される。

1) 本社との諸関係の調整と合意に関する事項で、例えば現地会社の高級職員の人事権、組織能力の裁量権の範囲や、本社との取引全般にわたる基本的条件（取引条件、生産計画、ローカルマーケットに対する販売の権利等）、特定分野のR&D機能の現地化等については、十分な検討と合意がなされなければならない課題である。

2) 現地製造会社における経営の自立裁量権の中で決定しなければならない主な項目は、現地に

おけるヒューマン・リソーシングの問題、品質、ブランドに対する意識の定着化 (TQM、ISO9001、CI等)、地球環境に対する経営思考 (ISO—14001の取得)、ローカルコンテンツ (現地購買品、部品等の調達率、自給率) に対する裁量権、国内販売の展開等であり、これらの項目について現地の経営責任者は、責任をもって意志決定しそれを実行して成果を上げなければならないという大きな課題を課せられている。

4 現地製造子会社の概要と考察

ここで取り上げる現地製造子会社 (B) は、A社が中国に設立した日中合弁企業である。

現地製造子会社の概要

現地製造子会社の概要は次の通りである。

- (1) 企業形態： 日中合弁会社
- (2) 設立日： 1995年9月28日
- (3) 開業日： 1997年3月20日
- (4) 投資額： xxxx 万円
- 1) 出資比率： 日方出資・・・90% 中方出資・・・10% (土地使用権出資)
- 2) 董事 (とうじ) 構成

董事とは日本の株式会社の取締役役に相当し、董事長は会長職を指す。

日方・・・	董事長	董事4名	計5名
中方・・・	副董事長	董事1名	計3名
- 3) 高級管理職

日方・・・総経理 (社長)、総工師 (工場長)、総会計師 (経理部長)・・・3名
- 4) 優遇税制

一般企業は、企業所得税30% 地方税3% であるが当社は、開発区登録により (経常利益計上年より) 企業所得税は2年間免除、3～5年・・・7.5%、6年目以降15%、地方税・・・すべて免除。
- 5) 配当状況

1999年より2002年まで毎年投資額に対して30%の配当を実施している。

以上が現地製造子会社の概況であるが、合弁会社である限り経営の核心となる重要な事項の決定は、すべて実質的な完全合意が必要でありその意味で董事会のあり方と董事人選には、徹底した論議が必要である。例えば高級職員の人事、設備投

資、組織の変更、中長期経営計画及び年度計画、価格の改定 (本社に対する蔵出し価格、部品等の移転価格)、銀行等外部からの資金の調達、決算の承認、配当を含む利益処分等は日本、中国双方の全会一致の承認が必要とされる「中華人民共和国中外合弁企業法」。従って過半数の資本投資にも拘らず、日本側の経営の独自性は相当阻害されることになることを考えておかねばならない。本稿の主題である製造コストの低減により生じた余剰利益 (適切な配当と十分なる社内留保後) は本社との取引価格 (移転価格) の引き下げの原資として運用され、その大部分は市場価格競争の優位性を確保するために投入されるが、その主旨の理解を得るために多くのエネルギーを費やすことになる。

5 現地製造子会社についての考察

現地製造子会社の現状を概括し、最終目的であるグローバルな連結経営に貢献する企業内容について考察していきたい。

(1) 組織

組織は製造部門を中心とした単一機能組織であり、管理スタッフは最小の人員で運営されている。高級管理職の割合は、日本側3名中国側3名で、技術スタッフは日本からの派遣技術者9名である。なお高級管理職位に関する組織は創業以来変化はない。またライン部門の組織は、370名で業容の拡大にも拘らず殆ど変更されていない。

(2) 従業員の状況

表1「人員表」の通りであるが、2000年以降従業員数は急激な増加の傾向にある。この原因は、表2「生産の状況表」の年度別生産台数の推移で示している通り1999年度に対して2倍強に拡大されたことによるものであると判断される。なお、標準機種の工数は自動システム機種 (特殊) の1/2の工数である。

この期間における製造職場の従業員の生産性 (生産効率) は、飛躍的に上昇したものと判断される。この結果として直接原価を構成する直接人件費は大幅に改善され、そのコストは製造原価のコストダウンとして認識される。

表 1 人員表

B工業有限公司				
	1999年1月	1999年12月	2000年6月	2000年12月
製造直接	114	169	256	284
製造間接	50	57	70	77
本社管理	21	22	24	23
計	185	248	350	384

	2001年6月	2001年12月	2002年6月
製造直接		231	289
製造間接	81	79	80
本社管理	23	25	25
計	395	335	394

(3) 生産の状況

表2「生産の状況」表に示される通り、1997年度より2001年度までの5年間の機種群別の生産状況を表している。この表から急激な生産台数の増加の要因を読み取ることができる。

表 2 生産状況表

【台数】			
	国内	輸出	合計
1997年	16,316	9,593	25,909
1998年	17,211	52,169	69,380
1999年	53,070	56,533	109,603
2000年	154,472	83,565	238,037
2001年	158,481	60,729	219,210
計	399,550	262,589	662,139

1) 1999年までは、当該機種の生産を日本の本社工場と中国の製造子会社の2本立てで行っていた。顧客志向による特殊仕様の機種や販売台数が限られている高価格機種については、QCDの観点から日本の本社工場の生産製品として残留させ、それ以外の機種は原則として2000年以降中国の製造子会社へ生産移管を行った結果、急激に生産台数が増加した数値になっている。

2) 中国で生産された合併企業の製品について、これまで日本企業による中国国内における販売は原則的に禁止されていたが（国営企業の製品保護

のため）、中国国内の法律の改正により市場開放がなされたため一挙に国内市場が流動化し販売の増加に繋がったためである。

3) 中国製造子会社の製品の品質について世界の顧客の評価が得られてきたことによるものである。

4) 戦略的価格政策によるマーケット・シェアの獲得による生産量の拡大に成功することができたことによる。今日の生産レベルに到達するまでの最大の課題は、顧客の満足する品質の確保である。企業のもつブランドは、その原産国が何処であろうが品質が確保され、顧客の満足が得られることにより維持される。

なお、生産の発注は、すべて日本の本社によって行われ、生産された製品は全数引取りの条件である。したがって棚卸勘定（在庫）は、工場内の仕掛品とバッファーとしての部品在庫に限られることになる。このような企業構造をもつ製造会社は最小の運転資本での経営が可能になる。経営のムダが回避され製造コストはより最適値になりコスト競争力優位性を確保することとなる。

(4) 原価の状況

まず原価を構成する最大の要素である材料の種類と調達状況について把握し、次に原価を材料費、人件、経費に分解し原価に与える影響度を考察し、直接原価の改善のためのプライオリティを探り当てたい。

1) 材料購入状況

a. 購入部品点数及び調達比率

表3 購入部品点数・調達比率表

調達先	点数	比率
中国国内調達部品	263部品	54.70%
日本より輸入部品	218部品	45.30%

2) 材料費・人件費・経費の状況

a. 原価構成比率

表5 原価構成比率表

原価構成比率	
内容	構成比
材料費	92.93%
人件費	2.31%
経費	4.76%

b. 製品別金額調達比率

表4 製品別金額調達比率表

調達先	標準	特殊
中国国内調達部品	55.80%	39.90%
日本より輸入部品	44.20%	60.10%

b. 調達部品単価差異

表6 調達部品単価表

(単位: 元)

部品名	日本調達	中国調達	差異	比率
鋳物素材A	164.33	96.58	67.75	58.77%
鋳物素材B	115.91	51.28	64.63	44.24%
板金プレス	4.35	4.15	0.2	95.40%
軸物焼入研磨	29.01	14.91	14.10	51.36%
軸物焼入研磨加工量多	34.19	13.43	20.76	39.28%
鍛造焼入加工研磨	19.20	12.13	7.07	63.18%
樹脂・軸加工	10.36	6.39	3.97	61.68%

3) 輸入関税

表7 関税率表

種類	税率
鋳物本体	14.00%
ネジ	8.00%
粉体塗装	6.50%
乾燥剤	5.50%

5) 人件費比率 (国内平均賃金は賃金推移表参照一表10)

表8 人件費比率表

給与の種類	構成比	人員
日本人	17.47%	6名
中国人	55.49%	394名
積立給与	27.04%	

以前は、18.00%の輸入関税が、WTO加盟後上記の通り緩和されている。

積み立て給与の内訳は、福利費・養老保険・失業保険・教育経費・公会経費・住宅手当等会社等の会社負担分である。

4) 増値税

付加増値税に相当する税を増値税と呼び、物品の移動時に価格の14%が課税される。日本の消費税に該当する。

6) 経費内訳比率

表9 製造経費内訳比率表

費目	構成比
減価償却費	55.38%
消耗工具備品費	19.22%
電力料	10.46%
燃料費	3.76%
ボイラー運営費	2.69%
旅費交通費	3.38%
修理費	1.58%
労働保護費	0.75%
その他	2.78%
計	100.00%

7) 表の考察

以上が原価を構成する要素に関して、事例に挙げた企業の最新のデータである。以下各項目別に考察しコメントをして見たい。

a. 購入部品の調達比率について（表3、4）

中国国内調達部品点数263点比率54.70%と表面的には過半数を超えているが、ローカルコンテンツの期待値から見れば更に大きな努力が必要である。加工・難易度の高いキーとなる部品や、モジュール化された部品は日本からの調達に依存しているのが現状である。これは日本企業のみの問題ではなく、それ以上に中国側の部品供給企業（サプライヤー）は、日本企業の要求するQCDのレベルに早く到達するように自己啓発と学習により努力しなければならない。日本側企業においては、中国側のサプライヤーに対してできる限りの技術能力の開発に有償、無償を問わず力を貸す必要がある。

中国サプライヤーからの調達部品は、中国製造子会社で製造される製品に使用されるのみならず、共通部品として日本の工場で生産される製品に使用される。日本製の製品のもつ品質優位性（神話）を維持するためには、絶対的な品質が確保されなければならない。また、グローバルな市場の顧客に提供する補用部品（サービス部品）は、日本製、中国製を問わず純正を保証する義務があることを忘れてはならない。

b. 原価構成比率と調達先別の部品価格の差異について（表5、6）

主要な調達部品の日本調達価格（円を元に0.069レート換算）と中国調達価格を比較したも

のが上記の調達部品単価差異の明細である。加重平均値は55～60%と推定され逆数の40～45%安く調達できることとなる。但し条件として品質は、保証されているものとしているが、検査に要する費用は別途加算されると考えるのが至当である。単純な計算では、直接原価を構成する材料費は、日本と比較して安くなる。

表5の原価構成比率を見ても解る通り材料費は92.93%を占め、その内の50%強が中国国内より調達されていることによるコスト改善は非常に大きいものである。非価格競争力において際立った優位性のない製品は、コストが最大の営業の武器となる。残念ながら日本製と中国製との間に製品品質が同じであっても市場で決定される価格（小売価格、卸価格共）は途上国、先進国を問わず30%～50%近く下方に位置付けられるのが常である。材料費の改善額のすべては、販売価格の低下により利益に反映されないのが現実である。

c. 人件費について（表8）

中国現地従業員の月の平均賃金は職能によって差はあるが500～800元であり、日本人と同一職能との比較では1/20程度と推測される。ただし、高級管理者には、5,000～10,000元の給与を支払うケースもある。いずれにしても、原価に占める人件費の割合は2.31%であり原価改善の余力は僅かなものである。しかし、従業員に対する技能教育（OJT・QCサークル）や能力開発（日本語教育・企業文化）に投資する費用は優先的に支出される。とくに選抜された特定の従業員に対する日本の工場での数ヶ月にわたる研修は重要な意味をもつことになる。

また、従業員に対する賃金改定は、毎年1月に定期的に5%～8%程度行なわれている。日本人の給与は、現地水準の給与のみが計上され本人に対する支給総額との差額は本社の負担となっているため、人件費の原価に占める比率は、低くなっている。

d. 製造経費について（表9、10）

製造経費内訳比率の中で減価償却費の比率が高いのは、日本の本社の生産設備投資に対する考え方によるものあり、その概念は低賃金に依存する生産システムを排除し省人化された生産性の高い製造設備により標準化されバラツキのない品質の製品が生産されることに主眼を置いているためである。

表6の原価構成比率で示したように経費の原価に占める割合は4.76%であり、その中での改善効果の原価に与える影響はあまり大きくはない。経費の原価に占める割合が4.76%と低いのは、合弁企業の生産形態が、最終組立に特化した機能であるため製造経費は、最小限に管理されているからである。それにも拘らず製造職場での従業員の日常改善活動は真剣に行なわれている。

平均賃金推移表（表10）の通り、平均賃金は過去10年間高い伸びを示しているが、一方中国国家統計局の資料による各地区住民消費者価格指数は、地区別、分類別にみても前年対比殆ど消費者価格は上昇していない。高度経済成長にも拘らず、人件費を除いて物価は安定している。この結果国民の可処分所得は増加し消費支出は、高い増

加傾向にある。

6 中国進出製造企業の今後の課題とその対応

日本の製造企業はコスト問題を解決することを主議題として低賃金国である中国や東南アジア諸国へ短期間の内に怒涛のごとく生産基地の移転を行ってきた。経済産業省によると（日経2,001、12）、2001年度の製造業の海外生産比率は14.3%と10年間で2倍以上になっている。2002年度は更に大きな数値になっているものと思われる。企業はそれぞれの課題について十分な検討と準備の基に生産基地移転という大型プロジェクトの実行を行い、その多くは成功しているが、中には不本意ながら事業半ばにして撤退した企業も少なくはない。

事例として取り上げた日系合弁製造企業は、日本の本社が設立した中国での5番目の企業であり相当の経験と実績等のノウハウを基に運営されているが、このような企業であっても現状と今後の課題を多く抱えている。以下項目別に論述して見たい。

1) 原産地へのこだわり

日本を含め世界各国のディーラー及びエンドユーザーは、製品の原産地が日本か中国かにより製品価値が大きく変わる。原産地に対するこだわりが非常に強い。製品のライフサイクルコストの観点を含め、その製品のもつ総合品質に対する信頼観からくるものであると考えられる。その結果は製品価格に跳ね返り日本製製品との価格差は20%～30%に達するものまでである。メーカーのブランド力と品質力では中々解決できないのが現状であるが、その原因の多くは原産地国の国営企業製品の廉売によるものであり、暫時解消されるものと期待されている。更に日本の競合メーカーの中国への製造機能移転が急ピッチで進められおりその結果、日本製へのこだわりはなくなって行くものと考えられる。

2) 総合品質による非価格競争力の獲得

原産地国の製品との価格競争の差別化はハードとソフトを連結した総合品質の提供により、顧客満足を得る方策しかないと思考する。ハイレベルのメンテナンスとサービスに加え、IE・技術を核

表 10 平均賃金推移表

単位：元、%

年	平均賃金	実質伸び率
78	615	5.9
80	762	6.1
85	1,148	5.3
86	1,329	8.2
87	1,459	0.9
88	1,747	-0.8
89	1,935	-4.8
年	平均賃金	実質伸び率
90	2,140	9.2
91	2,340	4.1
92	2,711	6.7
93	3,371	7.1
94	4,538	7.7
95	5,500	3.8
96	6,210	3.8
97	6,470	1.1
98	7,479	7.2
99	8,346	13.1
0	9,371	11.4

(出所)「中国統計摘要」2001 年

に効率を追求するソフトの提供が、非価格競争力を獲得する最大の武器となると考える。

3) 中国国内の優秀ディーラーによる販売チャネルの構築

販売チャネルは、現地の信頼できる基幹ディーラーを核として全国的な販売チャネルを構築する。その販売チャネルを通じて販売を展開することにより最終顧客から得る諸情報の共有化が可能となり、製販一体となった販売活動は優良な市場を創出することに成功し、その結果は販売の拡大に伴う生産量の増加をもたらすこととなる。

4) 中国ローカル・サプライヤーの育成

中国ローカル・サプライヤーから納入される部品は、全数検査を受けてその結果何割かが初めて良品となる品質レベルが現状である。無検査システムに乗るようなサプライヤーを育成しなければならない。日本からの技術者による品質に対する現地指導とあわせて、日本における教育・指導が不可欠の条件となる。

日本からの供給部品に頼っている、現地のコストメリットを享受することは出来ない。製造機能移転の大きな目的の一つであるコストの改善は、ローカルコンテンツの拡大を計画的に展開することによって実現される。この目的を達成するための手段としてのローカル・サプライヤーの育成が急を要する課題となる。

5) 日系サプライヤーの進出

中核企業が必要とするキー部品を生産するために国内製造子会社の中国への進出が盛んである。生産された高品質の製品は、中国国内で消費されるばかりでなく日本の工場でも使用される。また異業種の現地日系企業との取引が成立し、シナジー効果が期待されることになる。自動車産業の事例は今後の日系サプライヤーの進出にたいして貴重な示唆を与えてくれる。

この結果は、現地製造子会社の製品品質を向上させ、ローカルコンテンツ率の上昇によりコスト改善が急速に進むことになる。

6) 現地合併企業におけるヒューマンリソースングの問題

合併企業における現地従業員に対する人事・労

務管理は、短期的な観点からは不具合が発生してもその都度の応急対策の対応で済まされるが、中長期的観点から見た場合には、多くの課題が存在する。

a. 合併先企業から派遣されている高級職員の処遇

合併契約により移動、更迭、退任について合併先企業の承認が必要になり独立した自主的な人事が難しくなる。

b. 現地従業員に対するキャリアパスの問題

合併会社の歴史が深まるにつれて、現地従業員に対するキャリアパスを明確にしなければならない。昇進、昇格、経営幹部への登用等人事の流動化を図らなければならない。

終身雇用制度のない現地職員にとっては、本人自身が身につけた準レント（労働者がその職を辞めないようにするために必要な最小限の額を上回る所得の超過部分である。ポール・ミルグロム1997、青木・ポール・シェアード1991、藤本・浅沼1997）を資本に雇用の流動化の環境をフルに利用して、他企業に転職することは当然のことと考える。日本の本社のトップ・マネジメントは、合併企業の独立性の高い現地企業化を決断し、実行しなければならない。

7) 現地における資本調達

現地企業の直接金融による資金の調達は合併会社の構造から困難である。その理由は、自己資本の充実のための増資は、合併先企業の資金余力の状態が決定的な要因になる。董事会の全会一致による決定も大きな障害となる。したがって、必要な企業資金は、間接金融による銀行借入に頼らざるを得ないこととなり、キャッシュフローの経営に大きな障害となる。直接金融による資金調達は、最終的には資本市場への上場の途を探らなければならない。

8) 企業文化の融合

国民性から生ずる文化の相違は、企業の範囲では解決できない課題である。例えば、共産主義体制下で育った人達のイデオロギーの変革、国営企業勤務経験者の労働意識、市場経済に対する理解不足、個人主義的な国民性等である。

企業が従業員に対してできる地道な方策は、製造現場におけるOJT、QCサークル活動、毎月の

誕生会、日本語研修会、春・秋の社内運動会等を通じて企業文化の融合を図る手段として日常努力することである。両民族間の理解と積極的な融和に向けての行動が必要となる。

7 おわりに

以上中国に進出した日系合弁形態の製造企業の現状とその課題について、主にコスト改善の観点から考察してきた。市場経済体制に移行してからの経済成長率は10%近い実績を残し今後も7%前後の成長が見込まれているが、それに伴う給与所得者の年平均賃金は2000年時点で9371円まで高騰し対前年比実質伸び率は1999年度11.4%、2000年度では11.4%と2桁になっており、日本の高度成長期の賃金上昇と同じ経過を辿っている。

低賃金によるコスト戦略の展開による価格競争力の優位性は、長期的には漸次失われて行くことが予見される。現実にはQCDの再評価の結果生産基地を日本へ再移動する企業も出始めている。

低賃金に的を絞った海外への生産基地の移動にいては、上述してきたような日系合弁製造企業の現状と課題を認識して実施することが肝要である。

参考文献

- 赤松弥太郎著／筧武雄編（1999）『日中合弁企業奮闘記—中国進出と撤退のドラマ』蒼蒼社
- 浅沼万里（1990）『グローバル化の途次にある企業ネットワークの中での生産と流通のコーディネーション』NTT出版
- 浅沼万里（1989）[Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill] の日本語版（1998）『日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係「関係特長的技能」の概念の抽出と定式化』pp. 26-36 有斐閣
- 荒賀年美（2002）『トヨタの頭脳が挑んだ最強のTQM』実業の日本社
- 石井淳蔵他共著（1985）『経営戦略論』有斐閣 pp. 129-151
- 占部都美（1969）『事業部制と利益管理』白桃書房
- エレノア・ウェストニー（1995）『日本企業の研究開発』「システムとしての日本企業—青木昌彦」第6章 pp. 181-203 NTT出版
- H・トーマス・ジョンソン/アンデルス・ブルムズ（2002）『トヨタはなぜ強いのか—自然生命システム経営の真髄—』日本経済新聞社
- 及川忠雄（1999）『企業を取り巻く経営環境変化への対応』「品質」VOL29NO1 pp. 6-12
- 川瀬武志（1995）『IE問題の解決』日刊工業新聞社
- 国領二郎（1999）『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社
- 嶋津司（1986）『購買管理の仕事がわかる本』日本実業出版社
- ジェームズ・P・ウォマック共著（1990）『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』経済社
- 園田茂人（2001）『日本企業アジアへ—国際社会学の冒険—』有斐閣
- 高橋伸夫編（2000）『超企業・組織論』pp. 35-43・99-117 有斐閣
- 武田修三郎（2002）『デミングの組織論—「関係知」時代の幕開け』東洋経済新報社
- 日本経済新聞社（2002. 11. 4）『日本企業の中国・アジア戦略調査』
- 藤本隆宏（2001）『生産マネジメント入門—』pp. 109-115 日本経済新聞社
- 藤本隆宏（2001）『生産マネジメント入門—』pp. 118-125、185、260-262、316 日本経済新聞社
- 藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣
- 藤本隆宏他編（1998）『サプライヤー・システム』有斐閣
- 藤本隆宏他編（2001）『ビジネス・アーキテクチャ』pp. 34-70 有斐閣
- 藤本隆宏他編（2001）『トヨタシステムの原点』文真堂
- 藤本隆宏（2001）『21世紀のわが国製造業』「電気協会報」pp. 10-14
- 藤本隆宏（2001）『わが国製造業の見取り図』中央大学研究開発機構 pp. 54-65
- 藤本隆宏（2001）『わが国製造業の競争パフォーマンス—擦り合せアーキテクチャとバランス型リーン方式』「開発金融研究所報」6号 pp. 4-11

ポール・シェアード (1995) [青木昌彦—国際・
学際研究：システムとしての日本企業] 第
12章『株式持合いとコーポレート・ガバナ
ンス』 pp. 389—424 NTT出版

ポール・ミルグロム+ジョン・ロバーツ著 (1997)
『組織の経済学』 pp. 83—89、226—273、
274—313 NTT出版