

製造機能を移転した後の日本企業についての考察

A Study on Japanese Manufacturing Companies after Overseas Transfer

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

1989年バブル崩壊後、高コスト構造にある日本の製造業はコスト競争力確保と当該地域のマーケット獲得のため中国を中心に人件費の安い東南アジア諸国への製造機能の移転が業種を問わず急速な展開が行なわれた。A社を事例として、日本の製造企業が製造機能移転するための意思決定の背景を考察し、日本に残された親企業のモノづくり部門の空洞化とそれに関連して発生する諸課題に対処する方策について論じてみたい。

製造機能移転の意思決定の背景を①コスト競争力確保の観点から述べ②ローカルマーケットの獲得戦略の必要性を考慮し③日本企業の構造改革の観点から考察し探り出すこととする。

移転後の親企業の現状把握と課題では、経営環境のお変化により変革を伴った機能について①製造工場のマザー工場化②サプライヤーとの関係調整③国内製造子会社の自立化への支援について考察する。

製造機能移転の大型プロジェクトの総合評価として、連結収益性の検証を行うため現地会社収益構造を解析し、同時に日本の親企業に貢献する収益改善の実態を明らかにすることにより連結損益を確定する検証を行なうこととする。

企業のリストラクチャリングにより地域社会に与える影響については、利害関係者への関連も重要視しなければならない。

最後に一般論として、日本の製造業の今後の課題では、製造部門の空洞化に関連して生産技術機能と品質管理のレベルの低下を予防する方策を論じる。

労働力人口と雇用環境の項では、行政当局の調査資料をもとに実態を把握し考察する。

中国での事業展開する上でのリスクと新たな課題は、日本経済新聞の調査資料をもとに、筆者の経験を加え解析する。

1. A社製造機能移転の意思決定の背景

A社は中国国営企業との合併で1995年に産業用機械の完成品組立製造企業を設立した。その背景と目的は以下のような項目が挙げられる。

(1) コスト競争力優位性確保の観点から

日本、アメリカの製造拠地で製造される製品コスト競争力優位性に限界が見え始めてきた結果、世界の市場を席捲するための戦略として最適製造基地を選択しなければならない環境に置かれていた。当時も現在も世界の市場は日本の複数の同業種企業による寡占化の状況にあり、マーケット・シェア獲得競争は寡占状況下の競争原理の通り熾烈を極めその決定的要因は、品質についての決定的差異がない限り販売価格そのものであると言っても過言ではない。

それに加え、中国国営企業で製造・販売される日本製品と類似（デザイン、仕様、機能）のイミテーションマシンの流通末端価格は日本製品の50%程度であり適正価格維持政策を展開する上で大きな障害になっている。つまり、日系合併会社で製造された製品価格はメーカーのブランドと品質が保証されているにもかかわらず、流通段階のすべての価格は中国国営企業製品に影響され安値安定化されるのが常である。

このような問題を解決するために、コスト削減に最も効果のある最適製造基地として中国を選択した第一の理由である。

(2) ローカルマーケットの確保

生産基地を設置する中国を中心に近隣諸国の当該商品群に関する市場の大きさは、世界市場の40%強を占めている。この市場を制覇することは、メーカーにとって最大の関心事である。中国政府当局の国産品保護政策の障害を乗り越える方策は、合併企業を設立しその企業で製造される製品が中国製であることが認定され販売の許可を得ることである。日本の競合メーカーの中国への進

出は時間の問題となるであろう。この課題を解決することが製造機能移転の第二の理由である。

(3) 日本企業の構造改革

企業を取り巻く諸環境は一層厳しさを増し抜本的な構造改革が必要になって来ている。ダウンサイジングによる使用総資本の圧縮（とくに借入資本）、組織の簡素化、キャッシュ・フローの重視、利害関係者との関係調整等今世紀に生き残るためには、グローバルな標準に適合する企業に変革しなければならない。企業内に残すべき機能と、残す必要性が余りない機能を分別し、できる限りアウトソーシング戦略を展開することによって企業自身は、収益構造・財務構造の改善に注力すべきである。このような意味合いからも製造移転可能な製品は、積極的に移転し業績改善を期待することのほうが得策である。

モノづくり企業として生き残るための構造改革の大きな柱は、高コスト体質からの脱却でありその実行のための方策を選択しなければならないのが、第三の理由である。

2. 移転後の親企業の現状とその課題

(1) 親企業の現状の把握

製造機能の移転は、親企業の経営環境に大きな変化を与えることになる。

大きな変革を伴った機能について以下の通り論述したい。

1) 製造工場のマザー工場化

製造工場は、総合的なものから特定分野の製造機能に変革され、マザー工場化の方向へ質的变化が進んでいる。移転された製品群は、モジュラー型アーキテクチャのオープン化（藤本2001、高橋2000、国領1999）され少品種多量生産の範疇に入る機種であり、数量的に見ると総生産量の50%を占めており工数の観点からは30%前後と推計される。この結果、操業度は30%前後減少し、余剰工数を消化するための対策が必要になる。第一次の移転により生じた余剰工数は、他の製品事業部へのローテーション等により対応が可能であった。しかし当該機種群の全面移転及び他の重要な機種群を移転する場合に生ずる余剰工数（人員）は、事業部内は勿論のこと、事業部の枠を超えた全社組織の中でできるだけ消化し、残余部分はリストラの対象とせざるを得ないことになる。

組織的に事業部の保有する諸機能（商品設計、生産技術、工機、新製品試作品質管理、部品調達、生産管理等）の基本的見直しは、今後更に展開される製品移転により生ずる生産規模の縮小を前提に行なわれる必要があり、その結果は日本の工場の本質的機能は海外製造企業への全面的指導・支援活動を主軸にしたものになると考えられる。例えば、移管製品の量産立ち上げ、移管後の初期流動管理、現地従業員の日本における教育訓練、現地における品質管理活動等が考えられる。当然日本で製造されるアーキテクチャの統合製品、カスタマイズ製品、メインとなる新製品、自動機群については、本来の機能を十分発揮して対処しなければならない。

2) サプライヤーとの関係の調整

海外の現地サプライヤーからの部品等の調達率が高まるにつれ、信頼性と継続性の関係にある日本の主なサプライヤーに対して中核企業（最終製品組立企業）は、取引関係を中心にした多角的に配慮した対応が必要である。この場合、企業の海外戦略に起因する現地調達と日本のサプライヤーからの調達は、完全にトレードオフの関係にある。サプライヤーに対する選択と集中化を行わざるを得ない局面に立たされることになる。

関係製造子会社や一部サプライヤーの現地進出は、この問題を解決する一つの解決手段である。しかしながら、コスト面を中心にした取引交渉が不調に終わったサプライヤーとは、取引の継続が不能になるケースも事例としては存在する。現地サプライヤーのQCDレベルが向上する場合、現地製造品の部品調達のみならず日本で製造している製品の部品の調達にまで範囲が広がることは、時間の問題である。

このような企業とサプライヤーを取り巻く環境は、従来の友好関係や系列と言う甘えの構造に立脚した取引を急速に崩し始めている。製造業のグローバル化が進む環境の中での中核企業とサプライヤーの関係は、両者とも現実を直視し考えなければならない重要な課題である。

3) 国内製造子会社の自立化への支援

部品製造子会社を管理する一次管理部門としての機能をもつ事業部は、海外製造基地の増強に従い子会社の位置付けを再考しなければならない。海外の製造子会社との取引条件が合意され継続される場合は問題ないが、その場合コスト面での影

響は避けることが出来ない課題である。

国内製造子会社自立のためには、まずサプライヤーとして同業または異業種の顧客開拓に経営のコンセプトを変更しその結果の本社依存率を50%以下に抑えることである。取引顧客の多様化は、業種別景気変動が平準化される結果、企業のもつ生産のフレキシビリティとの相乗効果で生産操業度の安定に役立つことになる。また海外への進出は、系列への取引のみならず、進出日系企業との取引も視野に入れて考えることが重要である。これらの案件について本社、事業部は、できる限りの支援を行い自立化への途を歩ませねばならない。

(2) 収益性の検証

収益の検証は製造機能の移転を受けた中国合弁製造企業の収益内容の把握と、製造機能を移転した日本の親企業の収益変化を把握し、両社を合算したトータルな収益計算（連結決算）を行い製造機能移転プロジェクトの結果を評価する必要がある。

1) 中国合弁製造企業の収益の基礎

a. 直接製造原価

同一製品についての中国合弁企業の直接原価は、日本の製造工場における直接原価の60%前後（材料費、人件費、経費）である。即ち当該機種種の原価低減額は日本製品の原価と比較して40%前後である。直接原価の93%を占める材料費は、コストの高い日本製部品が50%を超えているため割高な原価となっている。部品の現地調達率（ローカルコンテット率）が高まれば、急速に原価低減が可能になりコスト競争力は、一層強化されることになる。

b. 蔵出し価格（販売価格）の水準

中国合弁企業で製造された製品は、中国を含め全世界の販売権を日本の本社の製品事業部が独占的に保有しているため、特殊な例を除いて一括の取引契約となる。本社との取引価格（ポール・ミグロム1997によれば：移転価格）は、原則的に製品の直接原価に一般管理費、製造間接費、所得税を加えた全体製造原価に一定率の利益をプラスした価格で本社と取引される。取引価格の変更は、6ヶ月毎に減価の動向や経営の状況を検討した上で決定される。最終的には、本社は日本での製造原価より30%～40%低い価格で現地製造企業との取引が行なわれることになる。

2) 日本の親企業の収益改善

a. 現地合弁製造企業との取引価格（製品仕入価格）

現地合弁企業との取引価格は、先に述べた基準により決定される。この価格の有効期間は、原則的に6ヶ月間であり標準原価の改訂が行なわれた場合は、取引価格も改定される。現状の取引価格は日本の工場標準原価の30%～40%低い価格であり、原価のみに限れば大きな改善になっている。

b. 本社から出向している職員の給与の一部負担

日本から派遣されている高級職員及び技術職員の現地レベルの給与との差額は本社が負担している。この理由は日本人と現地人との給与格差が著しく大きいと、現地企業の費用として処理することがとくに合弁企業の場合非常に困難であるためである。この費用は仕入原価に加算されるコストの増加となる。

c. 中国製品の全数量買取責任から生ずる諸費用

外国為替の変動による差損益は、すべて本社に帰属する。極端な市場の変動により影響を受けた生産変動リスクは、本社が負担する。

d. 本社からの製造移転製品にかかわる諸費用

移転製品（新製品を含む）の立ち上げ時の技術援助や品質に関する技術指導の費用は、原則的に本社が負担する。

e. 流通段階における価格の減額

日本製の製品と中国製の製品の市場における価格の認識は、販売される国別に相当の乖離現象が生じている。原産地が日本でなければならないという「こだわり」は世界共通であることを再認識する必要がある。これは日本製の製品のもつ総合品質に加えお客様から見た当該製品のライフサイクルコストの面での経済性が優れているからと考えられる。中国製品の市場における一定の評価が定着するのには、ある程度の期間がかかるものと考えなければならない。流通価格の下落による付加価値の減少額は、原価改善で得た総利益に直接マイナスの影響を与えることになる。

(3) 企業のリストラクチャリングにより地域社会に与える影響

製造基地移転により最終的に余剰となった工数（人員）は、可能な限り他事業部へのローテーション対策を採るが、消化できない従業員に対しては、リストラ（人員整理の意味）せざるを得ない状況になる。従業員全体のモラルとモチベーション

ンの低下は言うまでもなく、当該従業員に対する退職金等の割増人件費は、期間費用として当期の収益に大きく影響することになる。また企業の利害関係者である地域社会（特に地方農村地区に立地した生産工場）から信頼を得ていた企業の評価は低下し計り知れない損失が発生する。今後の新規雇用関係にも影響をもたらすものと考えられる。

3. A社製造機能移転の考察

製造機能の海外移転に伴う環境の変化の要因を考察したが、短期的視野と中長期的視野の両方の観点から検証する必要があると考える。

短期的には海外生産の成功により獲得するであろう市場と利益である。現地製造企業の立ち上がりから損益分岐点生産水準に到達するまでの時間と費用は企業経営上の損失として認識することになるが、製造部門のQCDが一定水準に達した場合は、その時点以後に製造された製品は市場で評価され、初めて収益に貢献することになる。

本社工場の空洞化に対処すべき事項については、本文2.「移転後の親企業の現状とその課題」の項で論じた通り今後の大きな課題として対処する必要がある。

中長期的に見た場合、日本の本社は、生産機能の大部分が海外に移転した場合に考えなくてはならないモノづくり企業の在り方を、製造基本戦略として確立し保有することが必須の条件となる。

また、開発途上国に展開する大型プロジェクトについては、短期間で投下資本の回収が必要であり更にその国のカントリーリスクについても十分配慮することも重要な事項である。

中国のカントリーリスクといえば、従来は政治的なリスクや制度面の不備を指した。今後は先進国との通商摩擦、人民元の為替レートの切り上げリスク、WTO（世界貿易機関）加盟により通商の国際化等により生ずる経済的リスクが大きくなると考えられる。

一つの例として、合併側の投資の殆どが現物（土地の利用権：20年～50年の期間）出資であり、体制国家である政治形態の中で利用権の満了時に契約がスムーズに更新できる保証がないリスクが存在する。

4. 日本の製造業の今後の課題

今後の課題について本文3.の項で述べてきたとおりであるが、追加すべき事項と別の観点からの日本のモノづくり企業の今後の課題について述べることにする。

4-1 モノづくり企業における製造部門の空洞化に関連する課題

製造機能の海外移転により発生する日本国内の製造部門の空洞化は、必然的にマザー工場化の方向に方針を転換しなければならない。特に重要な課題とされる二つの機能について述べてみる。

a. 生産技術機能の地位と能力の低下

組立生産現場の喪失により生産設備設計、工程設計等の基本機能が不稼動となる。一時的には海外製造基地に対する関連業務は継続されるが、永久的なものではない。製造現場に直結してない生産技術レベルの向上は、期待されどころか低下の方向をたどることになる。生産技術部門は多品種少量製品、カスタマイズ製品等国内製造部門に残された製品の生産システムの開発とマザー工場化された製造部門の基本的機能である新製品試作システムの構築に傾注すべきであると考ええる。

b. 製造現場における品質管理水準の低下

製造現場は、提案制度、日常改善活動、QCサークル活動の最も盛んな職場であるが、部品生産の外注化と組立機能の海外移転による職場の空洞化は、従来のワークセンターとしての職場を分解または廃止を余儀なくされる。その結果は製造現場での地道な品質管理・改善活動を停滞または低下させてしまうことになる。

一度崩れた体制は、その再構築に時間とコストを必要とする。職場の文化として定着した品質管理に対する従業員の知的熟練の財産は、新しい職場環境の中に引き継がれ活用されなければならない。そのためには後継従業員への品質管理の総合的な学習が必須の課題となる。

4-2 労働力人口の高齢化と雇用環境についての課題

モノづくり企業における雇用環境は、バブル崩壊後新規雇用の抑制とリストラによる中高年者の退職により労働力人口の老齢化が急速に進んでき

ている。

新規学卒者を中心に若年層の製造業離れと第3次産業への傾斜のトレンドは、今後ますます強くなるものと考えられる。行政当局の種々の統計資料により明らかな通り労働力の高齢化は、製造機能の空洞化と同様に大きな課題を投げかけている。

表1、表2、に見られるごとく、わが国の労働力人口は、雇用政策研究会の将来予測によれば、2001年から2010までの10年間で、15～29歳までの若年労働人口が330万人減るのに対し、60歳以上の高齢労働力人口は逆に400万人増えるとされている。

年齢別人口構成を見ると、わが国の高齢化は世界に類をみない速度で進み、2015年には総人口の約3人に1人が60歳以上の高齢者となるが見込まれている。

労働力人口を年齢層別した割合で見た場合、2010年には労働力人口の約5人に1人が60歳以上の高齢者と見込まれる。

若年労働人口の多くは第三次産業に流れ、モノづくり産業にとっての雇用環境は益々厳しいものになることは明らかである。基礎研究、応用研究等新製品研究開発により日本のモノづくり企業でしか出来ない競争力優位性のある製品を創出することである。モノづくり企業への若年労働者の誘引を可能にするためには、企業としての魅力と将来性（戦略的ビジョン）を明確にしなければならない。

このままで推移すれば、わが国のモノづくり企業の基本的な機能である製造機能は、高コスト構造に加え労働力人口の老齢化による雇用環境の難しさにより更なる海外移転が市場経済の原理により押し進められると考えられる。また過去先進諸国が経験してきた外国労働者の受入れが現実の課題となることを認識しなければならない。国連の調査によると、日本の現在の労働人口を2050年まで維持するには、毎年61万5千人の外国人を受け入れる必要があるとされている（日経2002年10月18日）。

表1 人口の見通し

わが国の高齢化は世界に類をみない速度で進み、2015年には総人口の約3人に1人が60歳以上の高齢者となるが見込まれている。

単位: 万人、%

	1990	1995	2000
総人口	12,361 (100)	12,557 (100)	12,689 (100)
0～14歳	2,249 (18,2)	2,001 (15,9)	1,860 (14,7)
15～29歳	2,668 (21,7)	2,724 (21,7)	2,592 (20,4)
30～54歳	4,456 (36,0)	4,450 (35,4)	4,409 (34,7)
55～59歳	772 (6,2)	795 (6,3)	872 (6,9)
60～64歳	675 (5,5)	748 (6,0)	769 (6,1)
65歳以上	1,489 (12,1)	1,826 (14,5)	2,187 (17,2)
	2005	2015	2025
総人口	12,768 (100)	12,644 (100)	12,091 (100)
0～14歳	1,824 (14,3)	1,794 (14,2)	1,582 (13,1)
15～29歳	2,253 (17,6)	1,854 (14,7)	1,825 (15,1)
30～54歳	4,325 (33,9)	4,234 (33,5)	3,789 (31,3)
55～59歳	1,023 (8,0)	744 (5,9)	836 (6,9)
60～64歳	843 (6,6)	831 (6,6)	748 (6,2)
65歳以上	2,501 (19,6)	3,188 (25,2)	3,312 (27,4)

(資料出所)総務省「国勢調査」2000年以降は社会保障・人口研究所「日本の将来推計人口」

表2 労働人口の高齢化

2010年には労働力人口の約5人に1人が60歳以上の高齢者となることが見込まれる。

単位: 万人、%

	1990	1998	2005	2010
15～29歳	1,745 (23,1)	1,631 (24)	1,400 (20)	1,230 (18)
30～59歳	4,178 (65,4)	4,239 (62,5)	4,370 (64)	4,230 (63)
60～64歳	372 (5,8)	439 (6,5)	510 (7)	650 (10)
65歳以上	360 (5,6)	485 (7,1)	580 (8)	630 (10)
計	6,385 (100)	6,794 (100)	6,860 (100)	6,740 (100)
	2015	2020	2025	
15～29歳	1,110 (17)	1,070 (17)	1,080 (17)	
30～59歳	4,130 (63)	4,040 (63)	3,870 (63)	
60～64歳	560 (9)	510 (8)	530 (9)	
65歳以上	770 (12)	780 (12)	710 (11)	
計	6,570 (100)	6400 (100)	6,190 (100)	

(資料出所) 1990年1988年総務省「労働力調査」
2005年2010年雇用政策研究会推計
2015年以降は労働省職業安定局推計

4-3 日本企業の中国で事業展開する上でのリスクと新たな課題

中国進出製造企業の課題とその対応については本文1. で詳述したとおりであるが、表3「日本企業の中国・アジア戦略調査」(日本経済新聞社、日本経済研究センター共同調査—2002/11)のデータは、多面的に課題を提供している。

表3「日本企業の中国・アジア戦略調査」を参照しながら筆者の体験を踏まえてコメントをしてみることにする。

a. 中国市場のリスク

突然の政策変更が1位であり、その内容は税関の規則の頻繁な変更があげられる。

b. 事業展開上の最大の問題点

法律が遵守されない。ただし現在は相当改善されている。インフラの未整備も大きな課題である。また優秀な管理職、技術者の採用の困難が指摘される。

c. アジア事業での中国企業の影響

調査結果では、「ほとんどない」が48.5%を占めているが中国企業の成長により影響が大きくな

ってきている。

その影響については「低価格攻勢」と「コピー商品」で95%を占めている。この二つの項目は、市場の実態を良くあらわしている。WTO加盟後の動向を注目したい。

d. アジアの拠点統廃合・再配置

既に実施中と検討している比率は47.1%を占めていることは、最適生産基地としての中国の強さを感じる。

中国への集中化に否定的な答えは、カントリーリスクを配慮した結果と思われる。

4-4 中国の可能性と問題点

表4「中国エコノミスト調査表」は、北京大学、精華大学、中国社会科学院などの著名エコノミスト50人に「中国の可能性と問題点」についてのアンケートの結果を表したものである。個々のコメントは省略するが、「中国の成長の制約要因」のどの項目を見ても至当な結果と考える。「中国企業の強み」については、改めて再認識する結果であった。「日本企業の見方」では、上位3項目がすべてであると思う。

「中国企業の弱み」の5項目は、現状を表しているが今後急速に改善されると思われる。「経営への党の干渉」の項目は合弁企業にとっては、大きな課題である。実際に合弁企業内に党主任が駐在することによって、経営上いろいろな問題が発生する。「日本企業の見方」については、筆者の実感とまったく同一である。

中国に企業を設立する場合の基本的な考え方や事前検討事項についてはⅠ.で詳述したと通りであるが、上記の権威ある調査によって正しく検証されている。日本企業の中国進出のための良い指針となるはずである。

5. 今後の課題

製造機能を海外生産基地に移転した日本のモノづくり企業は、自社の製造部門の空洞化に対して如何に対処すべきかを生産技術機能と品質管理機能の面から考察してみた。この2つの課題は企業内部のマネジメントによりその方向性を決定することが出来るが、重要な機能の低下と人的資源に関するリストラを誘引する雇用環境の変化（経営にたいする不信感と信頼関係の崩壊）に対応するためには、大きな痛みを味合うことになる。

海外生産基地戦略の成功は、残された日本の親企業の受ける短期中期的損失を十分補填できるものでなければならない。企業の保有する技術の伝承に関する資産価値の相互の認識は、今後に残される。

労働力人口の実態と今後の見通しについては、

マクロ的に係数を基に認識したが、人的資源を基盤とするモノづくり企業にとっては今後最大の課題となる。個別の産業（例えばアパレル製造業）は、すでに日本の製造工場の80%が中国を中心に低賃金国に生産基地を移転している（ユニクロは100%中国生産）。

高齢化した労働力人口に頼る日本のモノづくり企業の生産性低下とコスト競争力の喪失は、必然的に当該産業の衰退と撤退を余儀されることになるであろうと推測される。

中国に進出した日本の企業（合弁、独資を問わず）の事業展開に伴うリスクと新たな課題については、日本経済新聞社グループによる共同調査の結果が表3に明確に示されている。筆者が実業界において、経営責任者の立場で中国に3つの製造合弁製造企業とベトナムに1つの独資の製造企業を立ち上げ、董事長（チェアマン、会長）として経営を執行してきた経験から見ると、この調査結果は当を得ているものと判断する。今後解決すべき多くの課題が内包されていることを認識する必要がある。

中国の著名なエコノミストによる中国の現状と能力についての調査表4の結果は、客観的に事実を表現している。日本企業の見方の86%が労働コストの低さと回答しているのは、短期的に見て当然かもしれない。中国労働者の賃金は、年率10%に近い上昇が続いていることも認識しておかねばならないことである。

日経新聞・日本経済研究センター共同調査

表3 日本企業の中国・アジア 戦略調査

中国市場のリスク	
政策変更	70.4%
競争激化	43.3%
知的財産権	39.2%

事業展開上の最大の問題点	
法律不遵守	52.6%
インフラ未整備	15.6%
優秀な管理職不足	7.0%
その他	24.8%

アジア事業での中国企業の影響	
大きな影響	14.1%
影響あり	33.3%
ほとんどない	48.5%
無回答	4.1%

どんな影響	
低価格攻勢	88.0%
コピー商品によるイメージ低下	7.0%
無回答	5.0%

5-10年以内に中国とアジアの 拠点統廃合・再配置は	
既に実行中	5.5%
具体的な計画がある	40.4%
考えていない	46.9%
無回答	6.3%

他アジア拠点を閉鎖・縮小し 中国に集中	
はい	35.2%
いいえ	61.7%
無回答	3.1%

表4 中国エコノミスト調査

中国の成長の制約要因は？	
①産業の国際競争力	15.3%
②人材不足	14.0%
③政治の不安定化	11.3%
④世界景気の変動	10.7%
⑤金融危機	10.7%

中国企業の強みは？	
①国内市場の広さ	26.0%
②成果主義	18.7%
③意思決定の速さ	15.3%
④低賃金	14.0%
⑤人材の集めやすさ	11.3%
⑥応用技術力	11.3%

・ 日本企業の見方（複数回答可）	
①労働コストの低さ	86.5%
②中国市場での販売力	44.4%
③人材の集めやすさ	33.3%
④商品開発力	1.3%
⑤その他	5.9%

中国企業の弱みは？	
①販売網の整備の遅れ	21.3%
②経営への党の干渉	17.3%
③国際的な知名度の低さ	14.0%
④社会保障コスト負担	12.7%
⑤資金調達手段の少なさ	12.0%

・ 日本企業の見方 （複数回答可）	
①研究開発力の弱さ	54.9%
②経営への党の干渉	26.4%
③資金調達パイプが細い	25.8%
④人材不足	19.5%
⑤その他	10.3%

おわりに

本稿はモノづくり企業が日本国内製造工場の存在価値をどのように認識し、モノづくり企業の生き残りのための継続的経営基盤を構築するか課題を提起し日本モノづくり企業の課題について述べている。

各項別に成果と結論について次の通りまとめている。

(1) 製造機能を移転した後の日本企業についての考察について

製造機能移転の意思決定の背景について三つの観点（コスト競争力、ローカルマーケットの確保、日本企業の構造改革）から論じその論旨を理解するように努めた。移転後の親企業の現状とその課題については、空洞化していく製造部門の実態とその対応を考察し、収益性の検討は中国合弁企業の収益と日本の親企業の収益改善を連結して評価し、製造機能移転プロジェクトの成否の判断材料とした。最後に製造部門の空洞化から生ずる企業の利害関係者に与える影響について考察した。

(2) 日本の製造業の今後の課題について

わが国モノづくり企業の製造部門の空洞化により影響を受ける生産技術機能と品質管理機能水準を如何に維持するかの方策を企業は、内部要因として社内の大きな課題として真剣に考えなくてはならない状況にある。外部要因としては労働力高齢化についてマクロ的に考察したうえで今後の人的資源確保の課題に対して対処しなければならない。

中国で事業を展開する上でのリスクや課題について、日本経済新聞社の調査結果にもとづいて考察し認識を深められたと考える。中国の今後の可能性と問題点の指摘は日本の経営者にとって有意義なデータであると思ふ。

以上本論文では、モノづくり企業の製造機能海外移転に関する課題である「製造機能を移転した後の日本の親企業について」「日本製造業の今後の課題」について事例を引用して考察し日本のモノづくり企業のグローバルな市場経済の中で生き残るための競争力優位性を獲得するための課題と方策を提供した。

改めて日本国内で競争力を維持できる製造業の条件を考えてみると①高い技術や伝統を生かして革新的な製品を作るプロダクト・イノベーション②生産技術や商品企画・物流などの流れを見直すプロセス・イノベーション③顧客の満足度を高める「市場・顧客マッチング」の3つの要素をあげることが出来るのではないか。日本でしかつけない独自の技術、経営システム、市場といった光物となる一芸の有る無しが、メード・イン・ジャパンで生き残れるかの分かれ目である。

参考文献

- 赤松弥太郎著／寛武雄編（1999）『日中合弁企業奮闘記—中国進出と撤退のドラマ』蒼蒼社
 デイネーション』 NTT出版
- 浅沼萬里（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「関係特殊的技能」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
- 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
- 佐々木恒男編著（1999）『現代経営学の基本問題』 pp. 51-68 文真堂
- 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）『リーマン生産方式が、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—I』 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—II』 pp. 118-125、185、260-262、316 日本経済新聞社
- 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マン方式』「開発金融研究所報」6号 pp. 4-11
- 松浦春樹監訳（2001）『サプライチェーン・コラボレーション』 中央経済社