



日本的生産システムの中国への移転

潘, 志仁

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2000-09-30

(Date of Publication)

2008-04-08

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲2177

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1002177>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



【32】

氏名・(本籍) 藩 志 仁 (中 国)

博士の専攻分野の名称 博 士 (経営学)

学 位 記 番 号 博い第55号

学位授与の 要 件 学位規則第4条第1項該当

学位授与の 日 付 平成12年9月30日

【学位論文題目】

「日本的生産システムの中国への移転」

審 査 委 員

主査 教授 吉原 英樹 教授 奥林 康司

教授 桑原 哲也

論文内容の要旨

本論文は日本的生産システムの中国への移転をテーマとする研究である。既存研究とは異なる理論的なフレームワークをもって、参与観察の方法によって、日本企業の実態を詳細に記述的に分析を試みたものである。

第1章では、研究の目的、問題意識、研究の対象、調査方法をのべている。本研究の目的は、日本企業の実態が中国の特殊な経営環境のもとにおいて、どのような条件のときにどのように移転されるかを実証的に分析することにある。事例研究の対象は、日本企業の青山商事・辰野・小泉アパレルの各中国子会社（いずれも合併企業）と中国国有企業の上海第2毛紡織廠と上海第1毛紡織廠の5社である。これら5社の事例研究が本論文の主要内容である。事例研究を行うにあたり、参与観察の方法を採用している。1995年7月から1997年にかけて13回にわたって生産現場で参与観察を実施している。そして事例対象の中国工場および日本企業については日本親会社でも、日本人10名、現地経営者13名にインタビュー調査を実施している。また、外部の研究者にはアクセスがむずかしい内部記録文書を分析に用いている。

第2章では、日本企業の実態の海外移転をみつかった先行研究をサーベイして、先行研究に欠如していた視点や問題点を明らかにしている。そして、日本企業の中国戦略、中国の経営環境、現地企業の受容態度という3つの概念で構成される理論的フレームワークを構築している。「戦略と環境・受容態度アプローチ」と著者がよぶこの理論的フレームワークにもとづいて、5社の事例研究が行われている。

第3章から第7章までは、5社の事例をのべている。まず、第3章は青山商事の中国子会社をとりあげている。同社から派遣されている日本人の経営者と技術者は現地の紳士服専門店の開発にあたっている。中国工場の生産の現場での指導は、フィリピンの日系企業から派遣された6名のフィリピン人技術者にまかされている。そのため、中国工場の生産現場の状況は、中国国有企業のそれと同様であった。日本的生産システムの移転はほとんどみられない。なぜこのようになっているかといえば、青山商事の中国進出の主な目的は、中国での紳士服の現地生産にあるのではなく、紳士服を中国の国内市場で販売することにあつたからである。中国に工場をつくつたのは、現地で生産しなければ中国の国内市場で販売することが許可されないためである。

第4章は、小泉アパレルをとりあげている。同社も青山商事と同じく、中国進出の主な目的は中国国内市場に製品を販売することであり、中国工場での現地生産ではない。このため、小泉アパレルは進出当初から日本人技術者を1名も派遣していない。中国工場の設備は大部分が旧式の中国製のものである。生産現場の状況も中国国有企業のものと同様である。生産現場にはゴミ、切れ糸、生地のかずなどが散乱している。全体として、この工場でも日本的生産システムはほとんど移転されていない。

第5章は、辰野をとりあげている。同社は中国工場で生産する製品を日本に持ち帰ることを目的に、中国に進出した。製品は日本市場で受け入れてもらわなければならない。そのため、中国工場の設備は工業用ミシンをはじめすべて日本製のものである。中国工場は辰野の竹野工場（兵庫県）をモデルにしてつくられた。辰野は当初から技術者をはじめ日本人を3, 4名派遣している。加えて、中国事情にくわしい経営コンサルタントを派遣して、日本人出向社員を補佐している。また、操業をはじめる前に、中国人作業員26人を竹野工場に6ヶ月間派遣して研修を実施した。その後も毎年4名程度の中国人を日本で研修している。全体として、中国工場への日本的生産システムの移転はすすんでいる。

第6章は、中国国有企業の上海第1毛紡織廠をとりあげている。同社は約10年前から日本の野村毛織株式会社と技術提携関係をもっている。しかし、日本人は派遣されていない。この国有企業の経営者は、日本から技術を導入するだけで、生産管理や品質管理、さらに工場の組織風土をふくむ日本的な生産方式を導入するつもりはない。この工場の設備は旧式の中国製のものである。この工場では、日本の5S運動は実施されていない。そのために、工場の生産現場は乱雑である。また、工場の幹部が生産現場にでることはまれである。製品の品質は不安定であり、不良品が多い。この工場には、日本的生産システムの移転はほとんどみられないといっている。

第7章は、もうひとつの中国国有企業である上海第2毛紡織廠をとりあげている。同社は、日本の義済堂株式会社と技術提携関係をもっている。この国有企業の経営者は、日本から技術を導入するだけでなく、日本的生産システムの全体を導入したいとの考えをもっている。そのために、技術最高顧問として、ユニチカを定年退職して義済堂の技術顧問をしていた日本人技術者を派遣してもらっている。経営者はまた、日本企業との取引を重視している。世界でいちばん品質にきびしい日本企業と取引できるようになれば、世界中どここの企業とも取引できるとの考えからである。中国人の管理者と作業員を提携先の日本企業に研修目的で派遣している。中国国有企業ではめずらしいことである。経営者がこのように日本的生産システムを重視しているために、同社の工場への日本的生産システムの移転はかなり進展している。

第8章では、研究の結論および今後の研究課題について述べている。まず、本論文の特徴の1つとして、研究の方法として参与観察の方法を採用したことを述べている。経営学の事例研究で参与観察の方法によるものは、おそらく本論文の研究が最初のものといっただろう。つぎに、研究からえられた主要なファインディングについて述べている。中国の工場への日本的生産システムの移転は、日本企業の中国戦略と中国企業の受容態度によって左右されることが明らかになったのである。最後に、今後の研究課題を述べている。

論文の審査結果の要旨

本論文の意義と貢献として、つぎの3点をあげることができる。

第1は、発見事実の重要性である。中国の工場への日本的生産システムの移転は、日系企業には順調に進展しており、他方、中国国有企業では進展していないというほど単純ではない。同じ日系企業であっても、また、中国国有企業のなかでも、日本的生産システムの移転には大きなちがいがみられる。この差は、日本企業の中国戦略と中国企業の受容態度によってある程度まで説明することができる。この発見事実は、ひとつの学術的な貢献といえることができる。

第2は、中国の工場における生産の実態を具体的かつ詳細に記述することによりかなり成功していることである。日本企業の中国への投資がふえるにつれて、中国における生産をテーマにした研究も増加している。日系企業や国有企業の事例分析もかなりみられるようになってきている。それらの既存の研究と比較して、本論文は、作業者の仕事振り、作業組織、管理者の行動、工場幹部の行動、職場規律、設備、品質管理、材料の受け入れなど、工場における生産の実態を具体的かつ詳細に記述している点に特徴があるといえる。「細部に神宿どる」が事例研究の精神であるが、本論文はこの精神によりかなり忠実であるといえる。

第3は、方法論上のイノベーションである。著者は中国の日系企業と国有企業への日本的生産システムの移転を研究するにあたり、参与観察の方法を採用した。著者は、参与観察を行なった期間中は、日系企業と国有企業の社員寮に宿泊し、管理者と労働者といっしょに出社・退社している。そして同じ食堂で食事をとっている。さらに労働者といっしょに作業をしていた（作業が認められなかったのは1社のみ）。中国の国有企業の調査は一般的には許可がなかなか得られない。ところが、著者は、国有企業の生産現場で参与観察を実施し、そのうえ外部の研究者にはアクセスが難しい内部記録文書を自由に閲覧・複写させてもらっている。本論文は、中国における日系企業や国有企業の研究にかんして方法論上のイノベーションをなしたとげたものといえる。

しかしながら、本論文にも問題がないわけではない。

第1に、発見事実の理論的インプリケーションの追求が十分にはなされていない。発見事実にもとづいて理論的な検討をすすめることによって、当初の理論的フレームワークを大きく発展させることができるのではないかと思われ、その点で惜しまれる。第2に、事例研究の内容がすこし多岐になりすぎていて、そのために研究課題との関連性が強くないことまでふくむ結果になっている。もうすこし焦点をしぼってほしかった。第3に、中国への日本的生産システムの移転は、これまでは電機や自動車の産業を中心に研究がなされてきたが、それらの既存の研究との比較が十分にはなされていない。本論文は繊維産業をとりあげているが、産業のちがいが日本的生産システムの移転にどのような影響をおよぼすかが明らかになるかもしれない。