

Title	事業再構築に関するアンケート調査結果
Sub Title	Chinese economy and RMB policy : a comparison with Japan's postwar experience
Author	今口, 忠政(Imaguchi, Tadamasa) 李, 新建(Ri, Shinken) 申, 美花(Shin, Mifa) 野坂, 美穂(Nosaka, Miho)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2006
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.49, No.3 (2006. 8) ,p.115- 136
JaLC DOI	
Abstract	近年, 多角化による事業拡大を中心とした企業行動から, 本業重視の経営へ転換し, コアとなる事業に経営資源を集中させる企業が多くなってきた。そのような企業は, ダウンサイジング, アウトソーシング, ダイベストメント等の戦略によって採算性の低い事業を整理しながら, 強みとする事業に経営資源を集中し, 本業を強化する戦略を構築している。そこで, われわれは, 日本, 中国, 韓国などの東アジアを中心として事業再構築を実施している日本企業を対象に, 事業再構築の現状, 事業再構築を実施する上でのマネジメント, 人事管理上の諸問題についてインタビュー調査を行った。その調査結果は『三田商学研究』48巻3号・4号の2巻に分割して発表したとおりである。本論文はインタビュー調査から得られた成果をもとにして, わが国上場企業の日中韓をめぐる事業再構築の現状と, 事業再構築によって生じる経営管理上, 人事管理上の諸問題についてのアンケート調査結果を取りまとめたものである。事業再構築がどのような経緯で進められたのか, 事業再構築によって事業そのものがどのように変化したのか, 事業再構築によって人材はどのように処遇されたのか, 等の集計結果をまとめている。アンケート調査項目は, わが国上場企業のうち, 日中韓をめぐる事業再構築を実施している企業を選択して郵送方式で実施した。アンケート調査の対象企業は上場企業952社(輸送, 非鉄, ゴム, その他製造, パルプ, 医療機器, 化学, 機械, 金属, 食料, 精密, 繊維, 鉄鋼, 鉄鋼, 電機)であり, 平成17年11月24日に調査票を発送した。その結果, 82社(回収率8.61%)から有効回答を得られた。本資料は, 82社から得られたデータを集計した結果を表に取りまとめたものである。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20060800-0115

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

資 料

事業再構築に関するアンケート調査結果*

今 口 忠 政 李 新 建
申 美 花 野 坂 美 穂

〈要 約〉

近年、多角化による事業拡大を中心とした企業行動から、本業重視の経営へ転換し、コアとなる事業に経営資源を集中させる企業が多くなってきた。そのような企業は、ダウンサイジング、アウトソーシング、ダイベストメント等の戦略によって採算性の低い事業を整理しながら、強みとする事業に経営資源を集中し、本業を強化する戦略を構築している。

そこで、われわれは、日本、中国、韓国などの東アジアを中心として事業再構築を実施している日本企業を対象に、事業再構築の現状、事業再構築を実施する上でのマネジメント、人事管理上の諸問題についてインタビュー調査を行った。その調査結果は『三田商学研究』48巻3号・4号の2巻に分割して発表したとおりである。本論文はインタビュー調査から得られた成果をもとにして、わが国上場企業の日中韓をめぐる事業再構築の現状と、事業再構築によって生じる経営管理上、人事管理上の諸問題についてのアンケート調査結果を取りまとめたものである。事業再構築がどのような経緯で進められたのか、事業再構築によって事業そのものがどのように変化したのか、事業再構築によって人材はどのように処遇されたのか、等の集計結果をまとめている。

アンケート調査項目は、わが国上場企業のうち、日中韓をめぐる事業再構築を実施している企業を選択して郵送方式で実施した。アンケート調査の対象企業は上場企業952社（輸送、非鉄、ゴム、その他製造、パルプ、医療機器、化学、機械、金属、食料、精密、繊維、鉄鋼、鉄鋼、電機）であり、平成17年11月24日に調査票を発送した。その結果、82社（回収率8.61%）から有効回答を得られた。本資料は、82社から得られたデータを集計した結果を表に取りまとめたものである。

〈キーワード〉

事業再構築、リストラクチャリング、上場企業調査

I. わが国企業の事業再構築

1. 事業再構築の契機

当該企業が近年実施した事業再構築の中で、最も影響が大きいと思われるものを想定して、事業再構築を行う契機となった要因を調査した。それらの要因には、競争状況や金利、法的環境などの企業環境の変化に関する要因、あるいは業績の低

* 本調査は、平成16年度－平成17年度の科学研究費補助金（課題番号16530267）にもとづいて実施した。

下や停滞などの企業経営上の要因が考えられる。そこで、事業再構築の契機となった要因について、企業を取り巻く環境要因、経営の主体的要因に2分して調査した(表1)。具体的には、「為替の大幅な変動」、「金利負担の増加」、「偶発的な災害」、「グローバル競争の激化」、「消費動向の変化」、「同業者の乱立」、「他業種からの進出の増加」、「代替製品の出現」、「法的規制の強化」などの企業外要因、「業績の赤字」、「労使の対立」、「運転資金の欠乏」、「長期にわたる事業の低迷」、「経営者の交代」、「事業上の失敗」、「過大な設備投資」などの企業内要因に分けて質問した。

その結果、複数回答ではあるが、最も多かったものは「グローバル競争の激化」で、53社(65.4%)が事業再構築の契機となった要因としてとりあげている。また、25社(30.9%)が「業績の赤字」、22社(27.2%)が「長期にわたる事業の低迷」などの企業内部要因をあげている。その他、「消費動向の変化」(15社, 18.5%)、「同業者の乱立」(11社, 13.6%)、「経営者の交代」(9社, 11.1%)が比較的多い要因である。これらの項目の中で最も重要な要因を1つ選択してもらっても、複数回答と同様に、「グローバル競争の激化」が最も重要な要因であり、次に、「長期にわたる事業の低迷」、「業績の赤字」をあげる企業が多かった。

このことから、事業再構築はグローバル競争の激化や消費動向の変化によって、長期にわたって業績が低迷傾向に陥る、あるいは赤字に転落することが契機となって事業構造を見直すことにつながったと解釈できよう。

2. 事業再構築の内容

では、どのような事業再構築を実施したのかについて、事業面、人事面、設備面、経営機能面、企業全体の側面に分けて、詳細に内容を調査した。事業面での事業再構築は、「新製品・新分野の開拓」、「既存事業の集約・統合」、「不採算事業からの撤退」などから構成され、事業そのものがどの程度組み替えられたのかを調査した。人事面での再構築は、「経営陣の交代」、「仕事のプロセスの改善」、「有能な人材の中途採用」、「人員整理」、「成果主義の導入」、「パート雇用の切り替え」に

表1 事業再構築のきっかけ

	頻度 割合 (複数回答)	最重要項目 頻度 割合
為替の大幅な変動	4 (4.9%)	0 (0.0%)
業績の赤字	25 (30.9%)	8 (17.0%)
労使の対立	3 (3.7%)	0 (0.0%)
運転資金の欠乏	1 (1.2%)	0 (0.0%)
金利負担の増加	2 (2.5%)	0 (0.0%)
長期にわたる事業の低迷	22 (27.2%)	10 (21.3%)
経営者の交代	9 (11.1%)	2 (4.3%)
偶発的な災害	1 (1.2%)	0 (0.0%)
事業上の失敗	3 (3.7%)	0 (0.0%)
グローバル競争の激化	53 (65.4%)	19 (40.4%)
消費動向の変化	15 (18.5%)	5 (10.6%)
同業者の乱立	11 (13.6%)	2 (4.3%)
他業種からの進出の増加	4 (4.9%)	0 (0.0%)
代替製品の出現	7 (8.6%)	0 (0.0%)
法的規制の強化	1 (1.2%)	0 (0.0%)
過大な設備投資	5 (6.2%)	1 (2.1%)
合計	81	47
不明	1	35
総合計	82	82

分類して、どの程度実施したかを調査した。設備面では「不動産・設備の売却・事業の閉鎖」、「海外への工場移転」、「省力化・自動化設備の新規導入」、「海外拠点の集約・統合」がどの程度実施されたのか、また、経営機能面では、「海外からの原料・部品調達拡大」、「仕入先の選別・在庫管理の合理化」、「新しい顧客(取引先、仕入先など)の開拓」を、それぞれどの程度実施したかについて質問した。そして、経営全体からみて、「経営方針」、「経営理念」、「事業ポートフォリオ」、「グループ経営体制」、「組織構造」、「統治構造」、「財務構造」がどの程度変革されたのかを調査した。

(1) 事業面

事業面では「新製品・新分野の開拓」を「かなり実施した」企業と「大幅に実施した」企業を合計すると55.6%になり、「既存事業の集約・統合」を「かなり」「大幅に」実施した企業も54.3%と過半数を超えている(表2)。しかし、「不採算事

表2 事業面の再構築

	全く実施 しなかった	少し 実施した	かなり 実施した	大幅に 実施した	合計	平均値*	不明	総合計
新製品・新分野の 開拓	7 (8.5%)	29 (35.8%)	34 (42.0%)	11 (13.6%)	81 (100%)	2.6	1	82
既存事業の集約・ 統合	10 (12.3%)	27 (33.3%)	37 (45.7%)	7 (8.6%)	81 (100%)	2.5	1	82
不採算事業からの 撤退	21 (26.3%)	30 (37.5%)	18 (22.5%)	11 (13.8%)	80 (100%)	2.2	2	82
事業そのものの転換	64 (81.0%)	7 (8.9%)	7 (8.9%)	1 (1.3%)	79 (100%)	1.3	3	82

*「全く実施しなかった」を1, 「少し実施した」を2, 「かなり実施した」を3, 「大幅に実施した」を4として算出。

業からの撤退」や「事業そのものの転換」まで実施した企業は少なく、不採算事業からの撤退を「少し実施した」企業は37.5%, 「事業そのものの転換」を実施した企業は20%以下であった。しかし、不採算事業からの撤退を「大幅に実施した」企業が13.8%もあることから、大規模に実施した企業とまったく実施しなかった企業に二分されることが理解できた。事業再構築は、既存事業の集約・統合を図ると同時に、新規事業への進出を計画し、また、不採算事業からの撤退も行われることから、並行して実施しているものと思われる。このことは、事業面での再構築の実施度合いを平均値で見ると、最も高いのは「新製品・新分野の開拓」(平均値2.6)で、次に高いのは「既存事業の集約・統合」(平均値2.5)であったことからもうなずける。

(2) 人事面

事業再構築を人事面について、(1) 経営陣の交代、(2) 仕事のプロセスの改善、(3) 有能な人材の中途採用、(4) 人員整理、(5) 成果主義の導入、(6) パート雇用の切り替えに分類して、どの程度実施したかを4点尺度で調査した(表3)。その結果、「かなり実施した」と「大幅に実施した」の比率を合わせてみると、「経営陣の交代」(27.6%), 「有能な人材の中途採用」(38.2%), 「人員整理」(28.8%), 「パート雇用の切り替え」(23.8%)の項目はそれほど比率が高くないことがわかる。反面、「仕事のプロセスの改善」(53.8%), 「成果主義の導入」(51.3%)の

比率が高いことがわかる。これは、日本企業が事業再構築を行なう際、アメリカ企業のように経営陣の交代や人員整理から始めることは異なり、効率を重視する日本の事業再編手法が反映されていることと思われる。

人事面の実施度の平均値を見ると、「仕事のプロセスの改善」と「成果主義の導入」がそれぞれ平均値2.8, 2.7で比較的高く、その次に、「経営陣の交代」が平均値2.3で続いていた。「有能な人材の中途採用」、「人員整理」、「パート雇用への切り替え」の平均値は2.1であった。

(3) 設備面

設備面では「省力化・自動化設備の新規導入」を全く実施しなかった企業は10社(12.5%)しかなく、「不動産・設備の売却・事業の閉鎖」、「海外への工場移転」、「海外拠点の集約・統合」と比べても多くの企業が実施しており、比較的取り組みやすい方法であることがわかる(表4)。「かなり実施した」と「大幅に実施した」企業を合計すると、「不動産・設備の売却・事業の閉鎖」は30社(37.1%), 「海外への工場移転」は29社(36.3%)で、同じような傾向がみられた。「海外拠点の集約・統合」を大きく実施した企業は17社(21.0%)で、実施しなかった企業は35社(43.2%)であった。事業再構築では、省力化・自動化設備の新規導入を行ってコストを削減し、不動産・設備の売却・事業の閉鎖や工場の海外移転などの方策は、実施した企業と実施しなかった企業とで対応が大きく分かれている。「海外への工場移転」は、

表3 人事面での事業再構築

	全く実施 しなかった	少し 実施した	かなり 実施した	大幅に 実施した	合計	平均値*	不明	総合計
経営陣の交代	25 (31.3%)	33 (41.3%)	15 (18.8%)	7 (8.8%)	80 (100%)	2.3	2	82
仕事のプロセスの 改善	5 (6.3%)	32 (40.0%)	35 (43.8%)	8 (10.0%)	80 (100%)	2.8	2	82
有能な人材の中途採 用	13 (16.0%)	37 (45.7%)	30 (37.0%)	1 (1.2%)	81 (100%)	2.1	1	82
人員整理	37 (46.3%)	20 (25.0%)	15 (18.8%)	8 (10.0%)	80 (100%)	2.1	2	82
成果主義の導入	10 (12.5%)	29 (36.3%)	29 (36.3%)	12 (15.0%)	80 (100%)	2.7	2	82
パート雇用への切り 替え	20 (25.0%)	41 (51.3%)	17 (21.3%)	2 (2.5%)	80 (100%)	2.1	2	82

*「全く実施しなかった」を1, 「少し実施した」を2, 「かなり実施した」を3, 「大幅に実施した」を4として算出。

表4 設備面での事業再構築

	全く実施 しなかった	少し 実施した	かなり 実施した	大幅に 実施した	合計	平均値*	不明	総合計
不動産・設備の 売却・事業の閉鎖	23 (28.4%)	28 (34.6%)	19 (23.5%)	11 (13.6%)	81 (100%)	2.2	1	82
海外への工場移転	27 (33.8%)	24 (30.0%)	19 (23.8%)	10 (12.5%)	80 (100%)	2.2	2	82
省力化・自動化設備 の新規導入	10 (12.5%)	31 (38.8%)	33 (41.3%)	6 (7.5%)	80 (100%)	2.4	2	82
海外拠点の集約・ 統合	35 (43.2%)	29 (35.8%)	12 (14.8%)	5 (6.2%)	81 (100%)	1.8	1	82

*「全く実施しなかった」を1, 「少し実施した」を2, 「かなり実施した」を3, 「大幅に実施した」を4として算出。

まったく実施しなかった企業, 少し実施した企業, 大きく実施した企業(かなり実施した企業と大幅に実施した企業との合計)に3分類しなおすと, それぞれ30%前後の値となっている。実施度の平均値で見ると, もっとも高いのは「省力化・自動化設備の新規導入」(平均値2.4)であった。「海外拠点の集約・統合」(平均値1.8)でもっとも低い値になっている。

(4) 機能面

機能面からみると, 「海外からの原料・部品調達
の拡大」は, 「少し実施した」が42社(52.5%),

「かなり実施した」が24社(30.0%)と, 海外からの調達は拡大傾向にある(表5)。次に, 「海外からの原料・部品調達の拡大」は, 「少し実施した」が30社(37.5%), 「かなり実施した」が37社(46.3%)であり, 「新しい顧客(取引先, 仕入先など)の開拓」が「少し実施した」42社(52.5%), 「かなり実施した」が32社(40.0%)であった。この結果から, 既存の調達先を見直し
て新たな顧客を開拓し, 原料・部品のグローバル調達が進むという, 機能面における再構築が行われていることが明らかとなった。また, 項目ご

表5 機能面での事業再構築

	全く実施 しなかった	少し 実施した	かなり 実施した	大幅に 実施した	合計	平均値*	不明	総合計
海外からの原料・ 部品調達の拡大	10 (12.5%)	42 (52.5%)	24 (30.0%)	4 (5.0%)	80 (100%)	2.3	2	82
仕入先の選別・在庫 管理の合理化	5 (6.3%)	30 (37.5%)	37 (46.3%)	8 (10.0%)	80 (100%)	2.6	2	82
新しい顧客(取引先, 仕入先など)の開拓	2 (2.5%)	42 (52.5%)	32 (40.0%)	4 (5.0%)	80 (100%)	2.5	2	82

*「全く実施しなかった」を1, 「少し実施した」を2, 「かなり実施した」を3, 「大幅に実施した」を4として算出。

表6 企業全体からの事業再構築

	全く変革 しなかった	少し 変革した	かなり 変革した	大幅に 変革した	合計	平均値*	不明	総合計
経営方針	16 (20.0%)	31 (38.8%)	27 (33.8%)	6 (7.5%)	81 (100%)	2.3	2	82
経営理念	39 (48.8%)	27 (33.8%)	10 (12.5%)	4 (5.0%)	81 (100%)	1.7	2	82
事業ポートフォリオ	12 (15.0%)	41 (51.3%)	23 (28.8%)	4 (5.0%)	81 (100%)	2.2	2	82
グループ経営体制	8 (10.0%)	34 (42.5%)	28 (35.0%)	10 (12.5%)	80 (100%)	2.5	2	82
組織構造	4 (5.0%)	35 (43.8%)	29 (36.3%)	12 (15.0%)	80 (100%)	2.6	2	82
企業統治構造	8 (10.3%)	35 (44.9%)	33 (42.3%)	2 (2.6%)	78 (100%)	2.4	4	82
財務構造	12 (15.0%)	30 (37.5%)	30 (37.5%)	8 (10.0%)	80 (100%)	2.4	2	82

*「全く変革しなかった」を1, 「少し変革した」を2, 「かなり変革した」を3, 「大幅に変革した」を4として算出。

との「全く実施しなかった」から「大幅に実施した」までの4段階の平均値は、「海外からの原料・部品調達の拡大」(平均値2.3), 「仕入先の選別・在庫管理の合理化」(平均値2.6), 「新しい顧客(取引先, 仕入先など)の開拓」(平均値2.5)であり, 機能面においても事業再構築が実施されたものの, 大幅な事業再構築は見られなかったと思われる。

(5) 企業全体の面

企業全体での動向をみると, 大幅に変革した項目で最も割合の多かったのは「組織構造」

(15.0%)で, 次が「グループ経営体制」であった(表6)。かなり変革したという回答が多かったのは「企業統治構造」(42.3%)と「財務構造」(37.5%)であった。逆に, まったく変革しなかったという回答が多かったのは「経営理念」(48.8%)で, 「経営方針」(20.0%)が次に続いている。また, 「かなり変革した」と「大幅に変革した」と回答した企業を合計すると, 経営方針は33社(41.3%), 経営理念が14社(17.5%), 事業ポートフォリオが27社(33.8%), グループ経営体制が38社(47.5%), 組織構造が41社

(51.3%)、企業統治構造が35社(44.9%)、財務構造が38社(47.5%)となり、組織構造、財務構造、グループ経営体制、経営方針の変革が多いことがわかる。また、平均値で見ると、組織構造(平均値2.6)、グループ経営体制(平均値2.5)が高い値を示していた。このことから、わが国上場企業は、事業再構築として、これらを変革する行動をとる傾向が強いといえる。

3. 新規事業開発

(1) 既存事業分野との関連性

事業再構築の一環として、新規事業開発を実施した企業に、新規事業の事業分野が既存事業とどのように関連しているかを調査した(表7)。技術的な側面と市場的な側面からみて、「既存事業と事業分野が同一」である企業、「既存事業と技術的に関連を持っている」企業、既存事業と「市場的に関連している」企業、「技術的にも市場的にも関連がない」まったく新しい事業分野の企業に分類して調査した。新規事業開発を実施していない企業(15社)と不明(2社)を除いた65社について割合を算出したところ、「技術的に関連した」新しい分野と答えた企業が39社(60.0%)を占めて最も多かった。「市場関連の新しい分野」と答えた企業は9社(13.8%)にとどまり、「既存事業とまったく同じ」と答えた15社(23.1%)よりも少なかった。また、「市場的にも技術的にも関連性のない」異なった分野に進出する企業は2社(3.1%)にしか過ぎなかった。このことから、自社の技術を生かせる事業分野を模索しながら

表7 新規事業分野と既存事業分野との関連性

	頻度(割合)
既存事業と全く同じ分野	15(23.1%)
技術的に関連した新しい分野	39(60.0%)
市場が関連した新しい分野	9(13.8%)
技術的にも市場的にも全く異なる分野	2(3.1%)
合計	65(100%)
該当なし	15
不明	2
総合計	82

ら新規事業に進出しようとしている企業が多いことがわかる。

(2) 新規事業開発方法の好ましさ

また、新規事業分野への進出には、提携、自社開発、技術導入、合併・買収、合弁、資本参加などの種々の方法がある。これらの方法からどれを選択するかは、当該企業の強みを如何に生かすかに依存している。そこで、これらの進出方法が、どの程度当該企業にとって好ましいものであるかを調査した(表8)。

その結果、「大変好ましい」と答えている企業が自社開発で53.0%、次が技術導入の18.2%であったこと、逆に、合弁や資本参加は「まったく好ましくない」と答えている企業が、それぞれ9.2%を占めていた。好ましさの程度を平均値で見ても、「自社開発」(平均値3.5)がもっとも高く、「技術導入」(平均値3.0)が次に高いことから理解できる。

また、表9は最も重視する新規事業開発方法を選択して表にまとめたものである。「自社開発によって新規事業開発を行う」と答えた企業が81.5%を占めて、圧倒的に重視されていることがわかる。

4. 既存事業の集約・統合

既存事業の集約・統合を実施した企業に、自社の他事業との併合、他企業への売却、別会社化、事業の大幅な縮小などの方法で最も重視したものを1つ選んでもらった(表10)。その結果、「自社の他事業との併合」を選択した企業が20社(38.5%)で最も多く、「別会社化」して分離する企業が16社(30.8%)と次に多かった。「事業の縮小」や「他企業への売却」を挙げる企業は、それぞれ11社(21.2%)、5社(9.6%)と少なかった。

5. 不採算事業からの撤退

(1) 撤退理由

事業からの撤退も事業再構築の重要な手法である。わが国では実施しづらい戦略であると考えられているが、事業撤退を実施した企業に撤退の理由を聞いたところ、最も多かったのは18社(34.6%)の「需要の減少」であった(表11)。そ

表8 新規事業開発方法の好ましさ

	1 全く好ま しくない	2	3	4 大変 好ましい	合計	平均値*	該当 なし	不明	総合計
提携	1 (1.5%)	18 (27.3%)	39 (59.1%)	8 (12.1%)	66 (100%)	2.8	15	1	82
自社開発	0 (0.0%)	0 (0.0%)	31 (47.0%)	35 (53.0%)	66 (100%)	3.5	15	1	82
技術導入	1 (1.5%)	13 (19.7%)	40 (60.6%)	12 (18.2%)	66 (100%)	3.0	15	1	82
合併・買収	3 (4.6%)	24 (36.9%)	29 (44.6%)	9 (13.8%)	65 (100%)	2.7	15	2	82
合併	6 (9.2%)	31 (47.7%)	24 (36.9%)	4 (6.2%)	65 (100%)	2.4	15	2	82
資本参加	6 (9.2%)	26 (40.0%)	27 (41.5%)	6 (9.2%)	65 (100%)	2.5	15	2	82

*「全く好ましくない」から「大変好ましい」を1から4の4段階に分類して算出。

表9 最も重視する新規事業開発方法

	最も重視(頻度)	割合
提携	3	4.6%
自社開発	53	81.5%
技術導入	3	4.6%
合併・買収	5	7.7%
合併	1	1.5%
資本参加	0	0.0%
合計	65	100%
該当なし	15	
不明	2	
合計	82	

表11 撤退理由

	最も大きい 理由(頻度)	割合
競争の激化	15	28.8%
事業そのものの需要の減少	18	34.6%
事業運営のコストの増加	12	23.1%
事業そのものの使命の終了	1	1.9%
ドメインの再構築	6	11.5%
合計	52	100%
該当なし	27	
不明	3	
総合計	82	

表10 既存事業の集約・統合

	最も重視(頻度)	割合
自社の他事業との併合	20	38.5%
他企業への売却	5	9.6%
別会社化	16	30.8%
事業の大幅な縮小	11	21.2%
合計	52	100%
該当なし	27	
不明	3	
総合計	82	

の他、「競争の激化」をあげる企業が15社(28.8%)、「事業運営のコストの増加」をあげる企業が12社(23.1%)であった。「ドメインの再構築」などの理由をあげる企業は6社(11.5%)でわずかであった。

(2) 撤退基準や撤退ルール

事業から撤退するためには、撤退の基準やルールを明確にしておくことが望ましいのはいうまでもない。わが国企業は明確な基準やルールを持っていない企業が多いが、調査でも「特に決められていない」と回答した企業が42社(64.6%)と過

表12 撤退基準・ルール

	頻度	割合
特に決められていない	42	64.6%
利益をもとにした基準	19	29.2%
売上高をもとにした基準	1	1.5%
前年比をもとにした基準	0	0.0%
EVA等の経済付加価値をもとにした基準	3	4.6%
合計	65	100%
該当なし	15	
不明	2	
総合計	82	

半数を占めていた(表12)。しかし、何らかの基準を決めている企業は「利益をもとにした基準」が19社(29.2%)で最も多いことがわかる。

6. 事業領域・経営管理の変化

(1) 事業領域

事業再構築を実施した結果として、事業領域がどのように変化したかを調査した(表13)。事業領域は製品種類、顧客層、技術の3軸で分類されるが、それぞれの軸の変化を聞いたところ、変化しないのは3ポイントであることから、平均値が3以上であれば拡大傾向にあり、3未満であれば縮小傾向にある。それぞれの平均値は3.1、3.3、3.4であったことから、いずれも事業再構築の結果として、拡大傾向にあることがわかる。しかし、技術の幅を拡大させた企業が平均値3.4で最も高く、顧客層が平均値3.3で次に高い。これは、新

規事業開発の方向が、技術関連の事業分野を志向していたことと符合し、技術関連に事業領域を拡大する傾向があるといえる。

(2) 経営管理の状況

事業再構築を実施した後、経営管理の状況がどのように変わったかについて、「顧客重視の経営」、「データや事実重視の経営管理」、「柔軟でスピーディな経営」、「異なった部門間の情報交流や協力」、「自由裁量による業務遂行」、「新たな価値を持った製品の開発」、「専門家の育成」、「社員の新しいことへの挑戦」、「社員の能力開発や学習」、「成果による業績評価」の10項目を調査した(表14)。全ての項目において、「変わらなかった」と回答した比率は20%以下で低く、ほとんどの企業が経営管理の改革に乗り出していることが窺える。その中でも、非常に重視するようになったという比率が高い項目は、「顧客重視の経営」(25.3%)、「柔軟でスピーディな運営」(26.6%)、「新たな価値を持った製品の開発」(21.5%)、「成果による業績評価」(23.1%)である。反面、非常に重視するようになったという比率が低い項目は、「異なった部門間の情報交流や協力」(7.6%)、「自由裁量による業務遂行」(2.5%)、「専門家の育成」(5.1%)である。これは、企業内部より企業外部(特に顧客)へのマネジメントを重視するようになったことを表わしている。競争環境の変化が激しい現在、経営管理の改革の焦点は顧客のニーズを適切にキャッチし、いかにして付加価値の高い製品やサービスを提供していくか、また柔軟かつスピーディに組織を運営し、顧客への適応体制を整えることが重要であるかが示唆される。

表13 事業領域の変化

	1 大幅に 縮小	2	3 変わら ない	4	5 大幅に 拡大	合計	平均値*	無回答	総合計
製品種類	0 (0.0%)	23 (29.1%)	30 (5.0%)	25 (31.6%)	1 (1.3%)	79	3.1	3	82
顧客層	0 (0.0%)	13 (16.5%)	36 (12.5%)	27 (34.2%)	3 (3.8%)	79	3.3	3	82
技術(幅)	0 (0.0%)	6 (7.6%)	37 (15.0%)	33 (41.8%)	3 (3.8%)	79	3.4	3	82

*「大幅に縮小」から「大幅に拡大」を1から5の5段階に分類して算出。

表14 事業再構築と経営管理の状況

	1 変わらな かった	2	3	4 非常に重視する ようになった	合計	平均値*	不明	総合計
顧客重視の経営	9 (11.4%)	15 (18.9%)	35 (44.3%)	20 (25.3%)	79 (100%)	2.8	3	82
データや事実重視 の経営管理	10 (12.8%)	15 (19.2%)	39 (50.0%)	14 (17.9%)	78 (100%)	2.8	4	82
柔軟でスピーディ な運営	5 (6.3%)	12 (15.2%)	41 (51.9%)	21 (26.6%)	79 (100%)	3	3	82
異なった部門間の 情報交流や協力	10 (12.6%)	19 (24.1%)	44 (55.7%)	6 (7.6%)	79 (100%)	2.6	3	82
自由裁量による 業務遂行	14 (17.7%)	41 (51.9%)	22 (27.8%)	2 (2.5%)	79 (100%)	2.3	3	82
新たな価値を持った 製品の開発	5 (6.3%)	22 (27.8%)	35 (44.3%)	17 (21.5%)	79 (100%)	2.8	3	82
専門家の育成	9 (11.5%)	31 (39.7%)	34 (43.6%)	4 (5.1%)	78 (100%)	2.6	4	82
社員の新しいこと への挑戦	7 (8.9%)	29 (36.7%)	33 (41.8%)	10 (12.6%)	79 (100%)	2.7	3	82
社員の能力開発や 学習	8 (10.1%)	30 (38.0%)	33 (41.8%)	8 (10.1%)	79 (100%)	2.7	3	82
成果による業績 評価	5 (6.4%)	21 (26.9%)	34 (43.6%)	18 (23.1%)	78 (100%)	2.8	4	82

*「変わらなかった」から「非常に重視するようになった」を1から4の4段階に分類して算出。

事業再構築後の経営管理の変化について平均値を見ると、「柔軟でスピーディな運営」が3.0で重視する傾向がみられる。「データや事実重視の経営管理」、「柔軟でスピーディな運営」、「新たな価値を持った製品の開発」及び「成果による業績評価」への重視は平均値2.8で続いていた。その後「社員の新しいことへの挑戦」、「社員の能力開発や学習」（平均値2.7）、「異なった部門間の情報交流や協力」、「専門家の育成」（平均値2.6）及び「自由裁量による業務遂行」（平均値2.3）が続いており、いずれの項目についても事業再構築によって変化があったことを表わしている。

（3）社員からの抵抗

事業再構築の際、社員からの抵抗の程度を聞いたところ、「大いに抵抗があった」は1.3%で非常に少なかった（表15）。これは、日本企業の事業再構築の特徴で表わされたように、ドラスチック

な「人員整理」や「経営陣の交代」があまり行なわれないことと関連があることが推測される。社員からの抵抗の平均値を見ると2.5で比較的lowだった。

7. 購買機能の変化

（1）事業再構築前後の取引先の選定基準として重視する要因

取引先の選定基準として重視する要因を、事業再構築前と事業再構築後のそれぞれについて調査し、最も重視する選定基準、次に重視する選定基準を「品質」・「価格」・「安定供給力」・「価格」の項目から選んでもらった（表16）。事業再構築前後で比較すると、「品質」は、再構築前が33社（42.9%）、再構築後が44社（57.1%）と、より多くの企業が「品質」を最重視している。一方、再構築後はコスト削減の要請から、「価格」を選

表15 社員からの抵抗

1 全く抵抗が なかった	2	3 どちらとも 言えない	4	5 大いに抵抗 があった	合計	平均値*	不明	総合計
9 (11.4%)	26 (32.9%)	30 (37.9%)	13 (16.4%)	1 (1.3%)	79 (100%)	2.5	3	82

*「全く抵抗がなかった」から「大いに抵抗があった」を1から5の5段階に分類して算出。

表16 事業再構築前後の取引先の選定基準として重視する要因

	事業再構築前		事業再構築後		合計	不明	総合計
	最重視	次重視	最重視	次重視			
品質	33 (42.9%)	19 (24.7%)	44 (57.1%)	19 (24.7%)	77 (100%)	5	82
価格	23 (29.9%)	33 (42.9%)	25 (32.5%)	37 (48.1%)	77 (100%)	5	82
安定供給力	7 (9.1%)	17 (22.1%)	6 (7.8%)	16 (20.8%)	77 (100%)	5	82
従来からの取引関係	14 (18.2%)	8 (10.4%)	2 (2.6%)	5 (6.5%)	77 (100%)	5	82

定基準として最重視する企業が増加するであろうと予測していたのに反して、再構築前後ともに「品質」の次に重視される項目であった。このことから、日本企業は取引先選定の際には、「価格」よりも「品質」の高い相手先と取引する傾向にあると思われる。「安定供給力」は、事業再構築前後ではほとんど変わらない。また、事業再構築前は「従来からの取引関係」の項目を最重視する企業は14社(18.2%)と、「品質」、「価格」の次に重視されていたが、事業再構築後は、最重視する企業が2社(2.6%)であり、従来からの取引関係は取引先の選定基準として、重要な要因ではなくなる傾向が見られる。

(2) 購買機能の変化

事業再構築に伴う購買機能の変化について、「本社での資材及び標準部材の集中購買」、「集中購買によるコストダウンの効果」、「技術者による購買の意思決定」、「グローバル調達」、「国内取引サプライヤーの総数」、「国内新規取引サプライヤーの数」、「電子調達取引」の各項目が、縮小傾向にあるか拡大傾向にあるかを質問した(表17)。「本社での資材及び標準部材の集中購買」は「変

わらない」が47社(59.5%)、「集中購買によるコストダウンの効果」は、「やや拡大」している企業が42社(53.2%)であり、継続的に集中購買を行うことでコストダウンを達成したと考えられる。「技術者による購買の意思決定」は「変わらない」が、59社(74.7%)と高い割合を示しており、依然として部材調達は技術者の権限が大きいと思われる。「グローバル調達」は、「やや拡大」している企業が42社(53.2%)と拡大傾向にある一方で、「国内取引サプライヤーの総数」は「やや縮小」している企業が26社(32.9%)で、縮小傾向にあることが分かる。また、「国内新規取引サプライヤーの数」は21社(27.2%)と「やや拡大傾向」にあり、従来からの取引関係よりも新たな取引先を開拓する傾向にある。さらに電子調達取引も、19社(24.4%)と、わずかながらに拡大傾向にある。また、平均値から見ると、「集中購買によるコストダウンの効果」(平均値3.6)、「グローバル調達」(平均値3.7)は他の項目に比べて平均値が高くやや拡大傾向にあるのに対し、「国内取引サプライヤーの総数」(平均値2.8)は平均値が比較的 low、やや縮小傾向にある。

表17 購買機能の変化

	大幅に縮小	やや縮小	変わらない*1	やや拡大	大幅に拡大	合計	平均値*2	不明	総合計
本社での資材及び標準部材の集中購買	0 (0.0%)	4 (5.1%)	47 (59.5%)	23 (29.1%)	5 (6.3%)	79 (100%)	3.4	3	82
集中購買によるコストダウンの効果	0 (0.0%)	0 (0.0%)	35 (44.3%)	42 (53.2%)	2 (2.5%)	79 (100%)	3.6	3	82
技術者による購買の意思決定	2 (2.5%)	4 (5.1%)	59 (74.7%)	14 (17.7%)	0 (0.0%)	79 (100%)	3.1	3	82
グローバル調達	1 (1.7%)	2 (2.5%)	26 (32.9%)	42 (53.2%)	8 (10.1%)	79 (100%)	3.7	3	82
国内取引サプライヤーの総数	1 (1.3%)	26 (33.3%)	39 (50.0%)	12 (15.4%)	0 (0.0%)	78 (100%)	2.8	4	82
国内新規取引サプライヤーの数	1 (1.3%)	11 (14.3%)	42 (54.5%)	21 (27.2%)	1 (1.3%)	77 (100%)	3.1	5	82
電子調達取引	1 (1.3%)	2 (2.6%)	55 (70.5%)	19 (24.4%)	1 (1.3%)	78 (100%)	3.2	4	82

*1 「変わらない」とは、縮小でもなく拡大でもない取引傾向を示す。

*2 「大幅に縮小」を1、「やや縮小」を2、「変わらない」を3、「やや拡大」を4、「大幅に拡大」を5として算出。

表18 事業再構築の成功度

1 まったく成果が得られていない	2	3	4	5 非常に大きな成果が得られている	合計	平均値*	無回答	総合計
0 (0.0%)	9 (11.4%)	20 (25.3%)	43 (54.4%)	7 (8.9%)	79	3.6	3	82

*「まったく成果が得られていない」から「非常に大きな成果が得られている」を1から5の5段階に分類して算出。

8. 事業再構築の成功度合

事業再構築がどの程度成功しているかと考えるかを調査したところ、43社（54.4%）が4の「大きな成果が得られている」と回答している（表18）。

成果が得られていると答えた企業（4と5を合計）をみると63.3%になり、成果が得られていないと答えた企業（1と2を合計）は11.4%であることから、圧倒的に成果が得られていると考えている企業が多いことがわかる。このことは、成功度の平均値が3.6であることから理解できる。

II 中国での事業展開について

中国での事業展開によって、生産機能、研究開発機能、購買機能などの経営機能ごとに、日本と中国の役割分担の変化について調査した。以下の集計結果は、中国に展開している事業の中で、最も生産規模の大きいものを1つ取り上げて（以下、対象事業と呼ぶ）回答してもらったものである。

表19 対象事業の売上高（2004年度）

	日本	グループ全体
1000億円未満	37(55.2%)	31(55.4%)
1000億円以上 2000億円未満	12(17.9%)	7(12.5%)
2000億円以上 3000億円未満	5(7.5%)	5(8.9%)
3000億円以上 5000億円未満	7(10.4%)	5(8.9%)
5000億円以上 10000億円未満	3(4.5%)	5(8.9%)
10000億円以上	3(4.5%)	3(5.4%)
合計	67(100%)	56(100%)
不明	15	26
総合計	82	82

1) 事業規模

回答企業における対象事業の規模について調査した（表19）。2004年度の売上高が1000億円未満の企業は5割以上を占めている。

2) 中国現地生産法人と販売法人の主たる出資者

対象事業の中国現地生産法人・販売法人の中で、グループ本社が主に投資している現地法人、グループの子会社が主に投資している現地法人、グループの関係会社が主に投資している現地法人、中国における統括会社が主に投資している現地法人の数について質問した（表20）。全ての中国現地生産法人がグループ本社によって投資されている企業は76.2%であった。中国現地販売法人の全てがグループ本社によって投資されている割合は85.7%にのぼっていた。

1. 中国に進出した時期

対象事業が中国に進出した年について調査した（表21）。78社の回答企業の内、進出してから今日まで10年以上経つという回答が44.9%で、最も多かった。進出してから5年以上10年未満が経つという回答が15.4%、3年以上5年未満が経つという回答が14.1%、3年未満が25.6%であった。これらの進出が、競合外資系企業（日系企業を含

表20 中国現地法人の総数の内、グループ本社が主たる出資者である割合

	中国現地 生産法人	中国現地 販売法人
現地法人の全部	48(76.2%)	24(85.7%)
現地法人の3分の2 以上全部まで	3(4.8%)	0(0.0%)
現地法人の半分以上 3分の2まで	5(7.9%)	3(10.7%)
現地法人の半分まで (0を除く)	7(11.1%)	1(3.6%)
合計	63(100%)	28(100%)
現地法人が0	6	8
不明	13	46
総合計	82	82

む)の進出時期と比べて「早い」と回答したのが30.8%で、「ほぼ同じ時期」と回答したのが34.6%で、「遅い」と回答したのが34.6%であった（表22）。

2. 中国事業の役割

(1) 現在の重要性

対象事業の全体から見た中国に進出している現地法人が果たしている役割について調査した（表23）。「生産拠点としての役割」、「市場拠点としての役割」、「原材料・部品調達拠点としての役割」、「研究開発拠点としての役割」、「グローバル戦略の一極としての役割」と5つの役割に分類して、中国現地法人の重要性について質問した。まず、「生産拠点としての役割」の重要性に関しては、「極めて高い」と回答した企業は35.5%で、「高い」と回答した企業が40.8%となった。両者を合わせると76.3%になり、中国現地法人が果たしている生産拠点としての役割が重要であることが分かる。

次に、「市場拠点としての役割」の重要性に関しては、「極めて高い」と「高い」と回答した企業はそれぞれ28.9%と31.6%であった。両者を合わせると60.5%になり、中国現地法人が果たしている市場拠点としての役割は重要であることが分

表21 中国進出の歴史の長さ

	頻度(社)	割合(%)
3年未満	20	25.6
3年以上5年未満	11	14.1
5以上10年未満	12	15.4
10年以上	35	44.9
合計	78	100
不明	4	
総合計	82	

表22 中国進出時期の早さ

	頻度(社)	割合(%)
早い	24	30.8
ほぼ同じ時期	27	34.6
遅い	27	34.6
合計	78	100
不明	4	
総合計	82	

表23 中国事業が現在果たしている役割の重要性

	極めて低い	低い	普通	高い	極めて高い	合計	平均値*	不明	総合計
生産拠点としての役割	3 (3.9%)	5 (6.6%)	10 (13.2%)	31 (40.8%)	27 (35.5%)	76 (100%)	4.0	6	82
市場拠点としての役割	5 (6.6%)	12 (15.8%)	13 (17.1%)	24 (31.6%)	22 (28.9%)	76 (100%)	3.6	6	82
原材料・部品調達拠点としての役割	8 (10.5%)	18 (23.7%)	25 (32.9%)	21 (27.6%)	4 (5.3%)	76 (100%)	2.9	6	82
研究開発拠点としての役割	25 (32.9%)	37 (48.7%)	11 (14.5%)	2 (2.6%)	1 (1.3%)	76 (100%)	1.9	6	82
グローバル戦略の一極としての役割	1 (1.3%)	6 (8.0%)	10 (13.3%)	37 (49.3%)	21 (28.0%)	75 (100%)	3.9	7	82

*「極めて低い」を1, 「低い」を2, 「普通」を3, 「高い」を4, 「極めて高い」を5として算出。

かる。第3に、「原材料・部品調達拠点としての役割」の重要性に関しては、「極めて高い」(5.3%)と「高い」(27.6%)の回答を合わせると32.9%となる。約3分の1の会社にとっては、中国現地法人が果たしている原材料・部品調達拠点としての役割は重要であるといえる。第4に、「研究開発拠点としての役割」の重要性に関しては、「極めて高い」と「高い」の回答はそれぞれ1.3%, 2.6%であったのに対して、「低い」と「極めて低い」の回答はそれぞれ32.9%と48.7%となった。多くの企業にとっては、中国現地法人の研究開発拠点としての役割は重要とは言えないのが現状である。第5に、「グローバル戦略の一極としての役割」の重要性に関しては、「極めて高い」(28%)と「高い」(49.3%)の回答を合わせると、

77.3%となる。4分の3以上の回答企業にとっては、中国現地法人がグローバル戦略の一極として果たしている役割は重要であることがいえる。

各役割の平均値を見ると、「生産拠点としての役割」、「グローバル戦略の一極としての役割」及び「市場拠点としての役割」の重要性はそれぞれ平均値4.0, 3.9, 3.6で比較的高く、「原材料・部品調達拠点としての役割」の重要性は平均値2.9で続いていた。「研究開発拠点としての役割」の重要性は平均値1.9で比較的低かった。

(2) 中国事業が将来果たすべき役割

対象事業の全体から見て、中国に進出している現地法人が将来果たすべき役割についても調査した(表24)。「生産拠点としての役割」、「市場拠点としての役割」、「原材料・部品調達拠点としての

表24 中国事業が将来果たすべき役割の重要性

	極めて低い	低い	普通	高い	極めて高い	合計	平均値*	不明	総合計
生産拠点としての役割	0 (0.0%)	4 (5.8%)	8 (11.6%)	23 (33.3%)	34 (49.3%)	69 (100%)	4.3	13	82
市場拠点としての役割	2 (2.9%)	4 (5.8%)	5 (7.2%)	21 (30.4%)	37 (53.6%)	69 (100%)	4.3	13	82
原材料・部品調達拠点としての役割	5 (7.2%)	8 (11.6%)	21 (30.4%)	20 (29.0%)	15 (21.7%)	69 (100%)	3.5	13	82
研究開発拠点としての役割	11 (15.9%)	17 (24.6%)	26 (37.7%)	11 (15.9%)	4 (5.8%)	69 (100%)	2.7	13	82
グローバル戦略の一極としての役割	1 (1.4%)	1 (1.4%)	8 (11.6%)	22 (31.9%)	37 (53.6%)	69 (100%)	4.3	13	82

*「極めて低い」を1,「低い」を2,「普通」を3,「高い」を4,「極めて高い」を5として算出。

役割]、「研究開発拠点としての役割」、「グローバル戦略の一極としての役割」と5つの役割に分けて、中国現地法人の将来の重要性について質問した。まず、「生産拠点としての役割」の重要性に関しては、「極めて高い」と回答した企業は49.3%で、「高い」と回答したのが33.3%であった。両者を合わせると82.6%となる。8割以上の回答企業にとっては、将来中国現地法人の生産拠点としての役割が重要となることが分かる。

次に、「市場拠点としての役割」の重要性に関しては、「極めて高い」と「高い」と回答した企業はそれぞれ53.6%と30.4%であった。両者を合わせると84%となる。これらの企業にとっては、中国現地法人が市場拠点として将来果たすべき役割は重要なものである。第3に、「原材料・部品調達拠点としての役割」の重要性に関しては、「極めて高い」(21.7%)と「高い」(29.0%)の回答を合わせると50.7%となる。約半分の企業にとっては、中国現地法人が原材料・部品調達拠点として将来果たすべき役割は重要であることがわかる。第4に、「研究開発拠点としての役割」の重要性に関しては、「極めて高い」と「高い」の回答はそれぞれ5.8%、15.9%となった。両者の回答を合わせると21.7%となる。将来、約5分の1の企業にとっては、中国現地法人の研究開発拠点としての役割は重要となってくることが窺える。一方、

「低い」(15.9%)と「極めて低い」(24.6%)の回答の合計は47.6%となる。第5に、「グローバル戦略の一極としての役割」の重要性に関しては、「極めて高い」(53.6%)と「高い」(31.9%)の回答を合わせると、85.5%となる。ほとんどの中国に進出している企業にとっては、中国現地法人がグローバル戦略の一極として将来果たすべき役割は重要なものであるといえよう。

「生産拠点としての役割」、「市場拠点としての役割」及び「グローバル戦略の一極としての役割」の重要性は何れも平均値4.3で最も高く、「原材料・部品調達拠点としての役割」の重要性は平均値3.5で続き、「研究開発拠点としての役割」の重要性は平均値2.7となっていた。これら役割の何れも将来の重要性は現在(表23を参照)より高く、中国事業展開の重要性が全面的に高くなることが窺える。

3. 中国事業展開に対する評価

中国事業展開の目標を9項目に分類し、それぞれに対する満足の度合いを調査した(表25)。それらの項目は、「利益の達成」、「中国国内市場の開拓」、「生産効率の向上」、「製品品質の向上」、「製品コストの削減」、「技術・製品開発力の強化」、「購買合理化の推進」、「本社グローバル競争力の向上」、「国際分業の推進」であった。

表25 中国事業展開に対する評価

	非常に 不満足	不満足	普通	満足	非常に 満足	合計	平均値*	該当 なし	不明	総合計
利益の達成	4 (5.5%)	26 (35.6%)	17 (23.3%)	18 (24.7%)	8 (11.0%)	73 (100%)	2.9	3	6	82
中国国内市場の 開拓	3 (4.3%)	28 (40.0%)	20 (28.6%)	14 (20.0%)	5 (7.1%)	70 (100%)	2.6	6	6	82
生産効率の 向上	3 (4.0%)	9 (12.0%)	45 (60.0%)	13 (17.3%)	5 (6.7%)	75 (100%)	3.1	1	6	82
製品品質の 向上	0 (0.0%)	11 (15.1%)	38 (52.1%)	19 (26.0%)	5 (6.8%)	73 (100%)	3.1	3	6	82
製品コスト の削減	0 (0.0%)	17 (23.0%)	33 (44.6%)	18 (24.3%)	6 (8.1%)	74 (100%)	3.1	2	6	82
技術・製品 開発力の強化	3 (4.8%)	16 (25.8%)	35 (56.5%)	8 (12.9%)	0 (0.0%)	62 (100%)	2.3	13	7	82
購買合理化 の推進	2 (3.2%)	14 (22.2%)	38 (60.3%)	9 (14.3%)	0 (0.0%)	63 (100%)	2.4	13	6	82
本社グロー バル競争力 の向上	2 (2.8%)	13 (18.1%)	32 (44.4%)	21 (29.2%)	4 (5.6%)	72 (100%)	3.0	4	6	82
国際分業の 推進	0 (0.0%)	6 (9.5%)	28 (44.4%)	25 (39.7%)	4 (6.3%)	63 (100%)	2.9	12	7	82

* 「非常に不満足」を1、「不満足」を2、「普通」を3、「満足」を4、「非常に満足」を5として算出。

まず、「利益の達成」に対する評価は、「非常に満足」と回答したのが11.0%で、「満足」と回答したのが24.7%で、両者を合わせると35.7%となる。これに対して、「非常に不満足」と「不満足」と回答したのがそれぞれ5.5%と35.6%であり、合計して41.1%となる。即ち、「利益の達成」に関しては、不満足と認識している企業は、満足と認識している企業よりやや多いのが現状であろう。第2に、「中国国内市場の開拓」に対する評価は、「満足」(20.0%)と「非常に満足」(7.1%)の合計(27.1%)は「不満足」(40.0%)と「非常に不満足」(4.3%)の合計(44.3%)を下回っている。中国現地市場開拓の難しさが窺える。第3に、「生産効率の向上」に対する評価は、「満足」(17.3%)と「非常に満足」(6.7%)の合計(24%)は「不満足」(12.0%)と「非常に不満足」(4.0%)の合計(16.0%)を上回って、全体的にやや満足している状態を示している。

第4に、「製品品質の向上」に対する評価は、「満足」(26.0%)と「非常に満足」(6.8%)の合計(32.8%)は、「不満足」(15.1%)と「非常に不満足」(0.0%)の合計(15.1%)を遥かに上回っていて、基本的に満足していることが分かる。第5に、「製品コストの削減」に対する評価は、「満足」(24.3%)と「非常に満足」(8.1%)の合計(32.4%)は「不満足」(23.0%)と「非常に不満足」(0.0%)の合計(23.0%)を上回っていて、全体的に満足している認識を示している。第6に、「技術・製品開発力の強化」に対する評価は、「満足」(12.9%)と「非常に満足」(0.0%)の合計(12.9%)は「不満足」(25.8%)と「非常に不満足」(4.8%)の合計(30.6%)を下回っていて、全体的に不満足という状況にあることが分かる。第7に、「購買合理化の推進」に対する評価は、「満足」(14.3%)と「非常に満足」(0.0%)の合計(14.3%)は「不満足」(22.2%)

表26 中国事業展開が日本国内事業に及ぼした影響

	大幅な削減	削減	やや削減	変化なし	合計	平均値*	不明	総合計
日本国内での生産品目	5 (6.4%)	13 (16.7%)	19 (24.4%)	41 (52.6%)	78 (100%)	3.2	4	82
日本国内での生産規模	6 (7.8%)	15 (19.5%)	16 (20.8%)	40 (51.9%)	77 (100%)	3.2	5	82
日本国内での人員	2 (2.6%)	11 (14.3%)	15 (19.5%)	49 (63.6%)	77 (100%)	3.4	5	82
日本国内での工場	0 (0.0%)	9 (11.7%)	8 (10.4%)	60 (77.9%)	77 (100%)	3.7	5	82

* 「大幅な削減」を1, 「削減」を2, 「やや削減」を3, 「変化なし」を4として算出。

と「非常に不満足」(3.2%)の合計(25.4%)を下回り、全体的に不満足という認識を示している。第8に、「本社グローバル競争力の向上」に対する評価は、「満足」(29.2%)と「非常に満足」(5.6%)の合計(34.8%)は「不満足」(18.1%)と「非常に不満足」(2.8%)の合計(20.9%)を上回っていて、全体的に満足している状態にある。第9に、「国際分業の推進」に対する評価は、「満足」(39.7%)と「非常に満足」(6.3%)の合計(46%)は「不満足」(9.5%)と「非常に不満足」(0.0%)の合計(9.5%)を遥かに上回っていて、全体的に満足していることを示している。

「生産効率の向上」、「製品品質の向上」及び「製品コストの削減」は何れも平均値3.1でやや満足の状態であった。「本社グローバル競争力の向上」(平均値3.0)、「国際分業の推進」(平均値2.9)及び「利益の達成」(平均値2.9)が続いていた。「中国国内市場の開拓」(平均値2.6)、「購買合理化の推進」(平均値2.4)及び「技術・製品開発力の強化」(平均値2.3)に関しては、あまり満足していなかった。

4. 中国事業展開が日本国内事業に及ぼした影響

中国での事業展開が日本国内事業に及ぼした影響を、「日本国内での生産品目」、「日本国内での生産規模」、「日本国内での人員」、「日本国内での工場」と4つの項目の変化に分けて調査した(表26)。「日本国内での生産品目」の変化に関しては、「変化なし」と回答した企業が半分以上を占め(52.6%)、「やや削減」と回答した企業が24.4%

で、「削減」と回答した企業が16.7%で、「大幅な削減」が6.4%であった。「日本国内での生産規模」の変化に関しても同様の傾向が見られる。「変化なし」、「やや削減」、「削減」、「大幅な削減」と回答した会社はそれぞれ51.9%、20.8%、19.5%、14.3%、7.8%であった。「日本国内での人員」の変化に関しては、「変化なし」と回答した企業が63.6%、「やや削減」、「削減」、「大幅な削減」は19.5%、14.3%、2.6%の順となった。「日本国内での工場」の変化に関しては、「変化なし」と回答した企業が約8割(77.9%)を占め、「やや削減」と「削減」はそれぞれ10.4%と11.7%で、「大幅な削減」は行われていなかったようである。中国での事業展開が日本国内事業の生産品目、生産規模、人員および工場に及ぼした影響を総合して見ると、あまり影響を与えていない企業が過半数を占め、大幅な削減を行った企業も稀であり、「やや削減」や「削減」を行った企業がかなりあった。

「日本国内での工場」に関しては、平均値3.7であまり影響を与えていなかった。「日本国内での人員」(平均値3.4)、「日本国内での生産品目」(平均値3.2)及び「日本国内での生産規模」(平均値3.2)に及ぼした影響も、全体的に「やや削減」の程度にも届かず小さかった。

5. 日本国内事業と中国現地法人との業務分担

日本国内事業と中国現地法人との業務分担については、6つの項目に分けて調査した(表27)。「次世代新製品の研究・開発」、「コア技術に関する

表27 日本国内と中国現地法人との業務分担

	専ら日本で行う	主に日本で行う	日中半々で行う	主に中国で行う	専ら中国で行う	合計	平均値*	不明	総合計
生産企画の原案策定	23 (30.3%)	25 (32.9%)	9 (11.8%)	12 (15.8%)	7 (9.2%)	76 (100%)	2.4	6	82
コア技術を用いた製品・商品の生産	18 (23.7%)	21 (27.6%)	17 (22.4%)	14 (18.4%)	6 (7.9%)	76 (100%)	2.6	6	82
コア技術に関する研究・開発	44 (57.9%)	25 (32.9%)	6 (7.9%)	0 (0.0%)	1 (1.3%)	76 (100%)	1.5	6	82
次世代新製品の研究・開発	53 (69.7%)	18 (23.7%)	3 (3.9%)	1 (1.3%)	1 (1.3%)	76 (100%)	1.4	6	82
中国市場に適應する製品開発	13 (17.1%)	25 (32.9%)	19 (25.0%)	11 (14.5%)	8 (10.5%)	76 (100%)	2.7	6	82
グローバル市場に適應する製品開発	30 (39.5%)	32 (42.1%)	10 (13.2%)	3 (3.9%)	1 (1.3%)	76 (100%)	1.9	6	82

*「専ら日本で行う」を1, 「主に日本で行う」を2, 「日中半々で行う」を3, 「主に中国で行う」を4, 「専ら中国で行う」を5として算出。

研究・開発], 「グローバル市場に適應する製品開発」, 「生産企画の原案策定」, 「コア技術を用いた製品・商品の生産」及び「中国市場に適應する製品開発」はそれぞれ平均値1.4, 1.5, 1.9, 2.4, 2.6, 2.7で, 日本国内事業と中国現地法人との業務分担は基本的に日本で行われることが窺える。

まず, 「生産企画の原案策定」に関しては, 「専ら日本で行う」と回答した企業が30.3%, 「主に日本で行う」と回答した企業が32.9%で, 両者を合わせると63.2%となった。これに対して, 「専ら中国で行う」と「主に中国で行う」という回答がそれぞれ9.2%と15.8%で, 合計25%であった。

第2に, 「コア技術を用いた製品・商品の生産」に関しても同じ傾向が見られる。「専ら日本で行う」と「主に日本で行う」の回答がそれぞれ23.7%, 27.6%で, 合計51.3%となった。これに対して, 「専ら中国で行う」と「主に中国で行う」という回答がそれぞれ7.9%と18.4%で, 合計26.3%であった。

第3に, 「コア技術に関する研究・開発」に関しては, 「専ら日本で行う」と回答した企業が57.9%で, 「主に日本で行う」と回答した企業が32.9%で, 両者を合わせると90.8%となった。

「コア技術に関する研究・開発」は主に日本で行われることが示される。第4に, 「次世代新製品の研究・開発」に関しても, 同様な傾向が見られる。「専ら日本で行う」と「主に日本で行う」という回答がそれぞれ69.7%, 23.7%で, 両者を合わせると93.4%となった。第5に, 「中国市場に適應する製品開発」に関しては, 「専ら日本で行う」(17.1%)と「主に日本で行う」(32.9%)の合計が50%に対して, 「専ら中国で行う」(10.5%)と「主に中国で行う」(14.5%)という回答の合計は25%となった。第6に, 「グローバル市場に適應する製品開発」に関しては, 「専ら日本で行う」(39.5%)と「主に日本で行う」(42.1%)の合計が81.6%に対して, 「専ら中国で行う」(1.3%)と「主に中国で行う」(3.9%)という回答の合計は僅か5.2%となった。生産企画と研究開発における日本国内事業と中国現地法人との業務分担を総合的に見ると, 基本的に日本で行われることが窺える。

表28 中国の当該事業における各調達先との取引傾向

	縮小傾向	やや縮小	変わらない	やや拡大	拡大傾向	合計	平均値*	不明	総合計
中国の自社工場	1 (1.4%)	1 (1.4%)	43 (61.4%)	42 (60.0%)	3 (4.3%)	70 (100%)	3.3	12	82
現地サプライヤー	0 (0.0%)	3 (4.1%)	31 (41.9%)	38 (51.4%)	2 (2.7%)	74 (100%)	3.5	8	82
日系サプライヤー	0 (0.0%)	3 (4.1%)	45 (61.6%)	24 (32.9%)	1 (1.4%)	73 (100%)	3.3	9	82
外資系サプライヤー (欧米・韓国等)	1 (1.4%)	4 (5.5%)	53 (72.6%)	15 (20.5%)	0 (0.0%)	73 (100%)	2.1	9	82
日本からの輸入	3 (2.7%)	26 (35.1%)	37 (50.0%)	8 (10.8%)	0 (0.0%)	74 (100%)	2.7	8	82

*「縮小傾向」を1、「やや縮小」を2、「変わらない」を3、「やや拡大」を4、「拡大傾向」を5として算出。

6. 原材料・部品の調達状況

(1) 中国の対象事業における各調達先との取引傾向

中国での対象事業における各調達先、「中国の自社工場」、「現地サプライヤー」、「日系サプライヤー」、「外資系サプライヤー (欧米・韓国等)」、「日本からの輸入」との部材取引の縮小・拡大傾向について質問した (表28)。「中国の自社工場」との取引が「やや拡大」している企業が42社 (60.0%)、「現地サプライヤー」との取引が「やや拡大」している企業が38社 (51.4%) ということから、現地での調達が拡大傾向にあることがわかる。また「日系サプライヤー」は、「変わらない」が45社 (61.6%)、「外資系サプライヤー (欧米・韓国等)」は「変わらない」が53社 (72.6%) となっており、依然として重要な調達先であると思われる。「日本からの輸入」が「やや縮小」している企業が26社 (35.1%) であり、とりわけ中国の自社工場、現地サプライヤーからの調達が拡大傾向にあり、その一方で、「日本からの輸入」はより縮小傾向にあることが明らかとなった。また、各項目の平均値から見ても、「中国の自社工場」(平均値3.3)、「現地サプライヤー」(平均値3.5)、「日系サプライヤー」(平均値3.3) は比較的高い値を示しており、現地調達状況はやや拡大傾向にある。これに対し、「外資系サプライヤー

(欧米・韓国等)」(平均値2.1) と、「日本からの輸入」(平均値2.7) は、比較的低い値であることからやや縮小傾向にあることがわかる。

(2) 中国での部材の購買における問題点

以下の表29の左に示してある「問題とされる項目」は、中国の部材の購買における問題点についての複数回答の集計であり、表の右側は「最も問題とされる項目」として1つを選択してもらった集計結果である。複数回答において、最も多かった項目は、「品質が一定ではない (不良品率が高い)」であり、57社 (77.0%) であった。次に多かった項目は、「サプライヤーへの技術および情報漏洩」の29社 (39.1%) であり、今後は知的財産権などの法的手段あるいはサプライヤーとの協調関係の構築など更なる対応が求められる。また、「新規サプライヤー開拓での情報不足」については、27社 (36.5%) と高く、より望ましいサプライヤーを探索する上であらゆる手段を利用した情報収集が必要であると思われる。また、購買における最も問題な点は、やはり「品質が一定ではない (不良品率が高い)」で32社 (66.7%) という結果であった。

7. 中国現地生産法人の経営状況

対象事業の中国現地法人のうち、最も生産規模の大きいものを1つ選んで、その出資者、意思決定および経営状況について調査した。

表29 中国における購買の問題点

	問題とされる項目	最も問題とされる項目
	頻度(割合)*1 (複数回答)	頻度(割合)*2
サプライヤーへの技術および情報漏洩	29 (39.1%)	5 (10.4%)
日系サプライヤーの部品・材料のコスト高	16 (21.6%)	3 (6.3%)
各工場ごとの購買によるコスト高	5 (6.8%)	0 (0.0%)
納期の遅延	26 (35.1%)	4 (8.3%)
品質が一定ではない(不良品率が高い)	57 (77.0%)	32 (66.7%)
新規サプライヤー開拓での情報不足	27 (36.5%)	2 (4.2%)
現地人の調達バイヤーが育たない	10 (13.5%)	1 (2.1%)
緊急事態に陥った時に現地サプライヤーが対応できない	22 (29.7%)	1 (2.1%)
現地サプライヤーに、供給責任の意識がない	16 (21.6%)	0 (0.0%)
合計	74 (100%)	48 (100%)
無回答	8	34
総合計	82	82

* 1 無回答を除く74社を母数にした割合

* 2 無回答を除く48社を母数にした割合

表30 当該中国現地法人の出資者

	本社出資	グループ会社出資	他の外資系企業出資	中国現地企業出資
30%未満	10 (13.5%)	65 (87.8%)	70 (94.6%)	55 (74.3%)
30~50%未満	12 (16.2%)	1 (1.4%)	3 (4.1%)	8 (10.8%)
50%	3 (4.1%)	0 (0.0%)	1 (1.4%)	6 (8.1%)
50超過70%未満	8 (10.8%)	1 (1.4%)	0 (0.0%)	3 (4.1%)
70%以上	41 (55.4%)	7 (9.5%)	0 (0.0%)	2 (2.7%)
合計	74 (100%)	74 (100%)	74 (100%)	74 (100%)
不明	8	8	8	8
総合計	82	82	82	82

(1) 中国現地法人の出資者

74社の中国現地法人の内、それぞれの資本金の70%以上が日本本社によって出資された法人が41社、グループ会社によって出資された法人が7社、中国現地企業によって出資された法人が2社であった(表30)。資本金の過半数が日本本社によって出資された法人が49社、グループ会社によって出資された法人が8社、中国現地企業によって出資された法人が5社であった。このことから、主に日本本社とグループ会社に出資されていることが窺える。

(2) 中国現地法人の意思決定

中国現地法人における13項目の意思決定をする際に、それぞれの主たる意思決定者が日本本社のマネジャー、中国の日本人マネジャーおよび中国人マネジャーの誰であるかについて調査した(表31)。

まず、「利益の処分」に対する主たる意思決定者が「日本にあるグループ本社」(64.9%)、「日本にある事業部(子会社)」(18.2%)、「中国統括会社」(9.1%)、「現地法人の日本人幹部」(5.2%)と「現地法人の中国人幹部」(2.6%)の

表31 中国現地法人の意思決定

	日本にあるグループ本社	日本にある事業部(子会社)	中国統括会社	現地法人の日本人幹部	現地法人の中国人幹部	合計	平均値*	不明	総合計
利益の処分	50 (64.9%)	14 (18.2%)	7 (9.1%)	4 (5.2%)	2 (2.6%)	77 (100%)	1.6	5	82
上級管理者の配置	40 (51.9%)	19 (24.7%)	4 (5.2%)	12 (15.6%)	2 (2.6%)	77 (100%)	1.9	5	82
戦略的な方向性	38 (49.4%)	19 (24.7%)	7 (9.1%)	12 (15.6%)	1 (1.3%)	77 (100%)	1.9	5	82
製品価格	15 (20.0%)	21 (28.0%)	9 (12.0%)	21 (28.0%)	9 (12.0%)	75 (100%)	2.8	7	82
報酬政策	21 (27.3%)	7 (9.1%)	10 (13.0%)	31 (40.3%)	8 (10.4%)	77 (100%)	3.0	5	82
財務コントロール	31 (40.8%)	8 (10.5%)	10 (13.2%)	21 (27.6%)	6 (7.9%)	76 (100%)	2.5	6	82
購買政策	9 (12.0%)	15 (20.0%)	9 (12.0%)	32 (42.7%)	10 (13.3%)	75 (100%)	3.3	7	82
生産計画	5 (6.7%)	14 (18.7%)	9 (12.0%)	34 (45.3%)	13 (17.3%)	75 (100%)	3.5	7	82
販売と流通	9 (11.8%)	9 (11.8%)	12 (15.8%)	31 (40.8%)	15 (19.7%)	76 (100%)	3.4	6	82
技術の導入及び開発	31 (40.8%)	23 (30.3%)	5 (6.6%)	16 (21.1%)	1 (1.3%)	76 (100%)	2.1	6	82
商品の研究開発	37 (50.0%)	19 (25.7%)	4 (5.4%)	11 (14.9%)	3 (4.1%)	74 (100%)	2.0	8	82
品質管理	6 (7.9%)	8 (10.5%)	8 (10.5%)	44 (57.9%)	10 (13.2%)	76 (100%)	3.6	6	82
作業管理	0 (0.0%)	5 (6.5%)	8 (10.4%)	34 (44.2%)	30 (39.0%)	77 (100%)	4.2	5	82

*「日本にあるグループ本社」を1,「日本にある事業部(子会社)」を2,「中国統括会社」を3,「現地法人の日本人幹部」を4,「現地法人の中国人幹部」を5として算出。

順となった。次に、「上級管理者の配置」に対する主たる意思決定者は下記の順である：「日本にあるグループ本社」(51.9%),「日本にある事業部(子会社)」(24.7%),「現地法人の日本人幹部」(15.6%),「中国統括会社」(5.2%)と「現地法人の中国人幹部」(2.6%)。

第3に、「戦略的な方向性」に対する主たる意思決定者は下記の順である：「日本にあるグループ本社」(49.4%),「日本にある事業部(子会

社)」(24.7%),「現地法人の日本人幹部」(15.6%),「中国統括会社」(9.1%)と「現地法人の中国人幹部」(1.3%)。第4に、「製品価格」に対する主たる意思決定者は下記の順である：「日本にある事業部(子会社)」(28.0%),「現地法人の日本人幹部」(28.0%),「日本にあるグループ本社」(20.0%),「中国統括会社」(12.0%)と「現地法人の中国人幹部」(12.0%)。第5に、「報酬政策」に対する主たる意思決定者

は下記の順である：「現地法人の日本人幹部」(40.3%)、「日本にあるグループ本社」(27.3%)、「中国統括会社」(13.0%)、「現地法人の中国人幹部」(10.4%)と「日本にある事業部(子会社)」(9.1%)。

第6に、「財務コントロール」に対する主たる意思決定者は下記の順である：「日本にあるグループ本社」(40.8%)、「現地法人の日本人幹部」(27.6%)、「中国統括会社」(13.2%)、「日本にある事業部(子会社)」(10.5%)と「現地法人の中国人幹部」(7.9%)。第7に、「購買政策」に対する主たる意思決定者は下記の順である：「現地法人の日本人幹部」(42.7%)、「日本にある事業部(子会社)」(20.0%)、「現地法人の中国人幹部」(13.3%)、「日本にあるグループ本社」(12.0%)と「中国統括会社」(12.0%)。第8に、「生産計画」に対する主たる意思決定者は下記の順である：「現地法人の日本人幹部」(45.3%)、「日本にある事業部(子会社)」(18.7%)、「現地法人の中国人幹部」(17.3%)、「中国統括会社」(12.0%)と「日本にあるグループ本社」(6.7%)。

第9に、「販売と流通」に対する主たる意思決定者は下記の順である：「現地法人の日本人幹部」(40.8%)、「現地法人の中国人幹部」(19.7%)、「中国統括会社」(15.8%)、「日本にあるグループ本社」(11.8%)と「日本にある事業部(子会社)」(11.8%)。第10に、「技術の導入及び開発」に対する主たる意思決定者は下記の順である：「日本にあるグループ本社」(40.8%)、「日本にある事業部(子会社)」(30.3%)、「現地法人の日本人幹部」(21.1%)、「中国統括会社」(6.6%)と「現地法人の中国人幹部」(1.3%)。第11に、「商品の研究開発」に対する主たる意思決定者は下記の順である：「日本にあるグループ本社」(50.0%)、「日本にある事業部(子会社)」(25.7%)、「現地法人の日本人幹部」(14.9%)、「中国統括会社」(5.4%)と「現地法人の中国人幹部」(4.1%)。

第12に、「品質管理」に対する主たる意思決定者は下記の順である：「現地法人の日本人幹部」(57.9%)、「現地法人の中国人幹部」(13.2%)、「中国統括会社」(10.5%)、「日本にある事業部(子会社)」(10.5%)と「日本にあるグループ本

社」(7.9%)。第13に、「作業管理」に対する主たる意思決定者は下記の順である：「現地法人の日本人幹部」(44.2%)、「現地法人の中国人幹部」(39.0%)、「中国統括会社」(10.4%)、「日本にある事業部(子会社)」(6.5%)。

中国現地生産法人における「利益の処分」、「上級管理者の配置」、「戦略的な方向性」、「商品の研究開発」、「技術の導入及び開発」、「財務コントロール」という戦略的項目は平均値がそれぞれ1.6, 1.9, 1.9, 2.0, 2.1, 2.5であり、その意思決定が主に日本にあるグループ本社ないし事業部(子会社)によって行われることが窺える。一方、「作業管理」、「品質管理」、「生産計画」、「販売と流通」、「購買政策」、「報酬政策」、「製品価格」のような操業レベルの項目は平均値がそれぞれ4.2, 3.6, 3.5, 3.4, 3.3, 3.0, 2.8で、その意思決定が主に現地法人の日本人幹部ないし中国人幹部によって行われる傾向が見られる。

(3) 当該事業の中国現地法人の経営状況

中国現地法人の経営状況を調査した結果によると、「日本からの技術移転の度合」は「非常に高い」と「高い」比率を合わせると、61.8%でかなり進んでいることがわかる(表32)。「管理者の現地化の度合」は「非常に高い」と「高い」比率を合わせると39%であり、着実に現地化が進んでいることが推測される。「日本的経営の移転の度合」は「非常に高い」と「高い」比率を合わせると32.8%であって、日本の管理者が日本的経営を引きずっていることが窺える。「中国人社員のモラル」は「非常に高い」と「高い」比率を合わせると45.5%になり、モラルが高いことがわかる。これは、一般的に中国国営企業より日系企業の給料が高く、将来の安定が確保されていることの表れであると思われる。さらに「中国人社員の会社への忠誠心」は、「非常に高い」と「高い」比率を合わせると28.6%になり、それほど高くない。会社への忠誠心はあまり高くないということが示された結果となった。最後に、当該現地法人の目標の達成度を見ると、「非常に高い」と「高い」の比率を合わせると45.4%になり、ある程度満足しているものの経営課題も多く残されていることが推測される。

現地状況の平均値を見ると、「日本からの技術

表32 中国現地法人の経営状況

	非常に低い	低い	どちらとも言えない	高い	非常に高い	合計	平均値*	不明	総合計
日本からの技術移転の度合	4 (5.3%)	2 (2.6%)	23 (30.3%)	34 (44.7%)	13 (17.1%)	76 (100%)	3.8	6	82
管理者の現地化の度合	4 (5.2%)	14 (18.2%)	29 (37.6%)	21 (27.3%)	9 (11.7%)	77 (100%)	3.1	5	82
日本的経営の移転の度合	3 (3.9%)	11 (14.5%)	37 (48.7%)	22 (28.9%)	3 (3.9%)	76 (100%)	3.1	6	82
中国人社員のモラル	2 (2.6%)	8 (10.4%)	32 (41.5%)	28 (36.4%)	7 (9.1%)	77 (100%)	3.3	5	82
中国人社員の会社への忠誠心	3 (3.9%)	14 (18.2%)	38 (49.3%)	19 (24.7%)	3 (3.9%)	77 (100%)	3	5	82
当該現地法人の目標の達成度	3 (3.9%)	8 (10.4%)	31 (40.2%)	31 (40.2%)	4 (5.2%)	77 (100%)	3.2	5	82

*「非常に低い」を1, 「低い」を2, 「どちらとも言えない」を3, 「高い」を4, 「非常に高い」を5として算出。

移転の度合」が3.8でやや高い状態であった。「中国人社員のモラル」(平均値3.3), 「当該現地法人の目標の達成度」(平均値3.2), 「管理者の現地化の度合」(平均値3.1), 「日本的経営の移転の度合」(平均値3.1) 及び「中国人社員の会社への忠誠心」(平均値3.0) が続いていた。

李 新建 [東洋学園大学専任講師]

申 美花 [慶應義塾大学商学博士]

野坂美穂 [慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程]