

「日本の品質管理」の海外移転

— 中国における日系企業H社の事例分析を中心として —

董 光 哲*

要 約

海外直接投資の本質は経営資源の移転であることは益々有力になっている。企業が海外進出を図る際に、程度の差があるとしても企業自身の優位性である経営資源の移転を図る。特に、優位性がある無形資産の移転は極めて重要と思われる。品質管理は経営資源の無形資産の重要な構成部分である。日本企業の海外進出も同様に経営資源の移転と考えられる。日本企業は企業の競争優位性といわれる「日本の品質管理」を積極的に海外子会社への移転を図ろうとする。本論では、中国における日系企業H社の事例分析を中心に取り上げ、「日本の品質管理」の海外への移転を検討・分析する。

キーワード：海外直接投資，経営資源，無形資産，日本の品質管理，全社的品質管理（TQC），QCサークル活動，改善提案制度，5S活動

第1節 海外直接投資の本質

— 経営資源の移転 —

海外直接投資，つまり企業の海外進出は国際的な資本移動論の理論枠組みより直接投資の理論枠組みで解釈することがより明瞭である。企業の海外進出は現地企業に比べ様々な不利な状況に置かれている。ハイマー（Hymer, 1960）は「自国企業は、自国に関する情報，すなわち自国の経済，言語，法律，及び政治に関する優れた情報にめぐまれるという一般的優位性を持っている。このような情報を入手するための費用は、かなり高くつくことであろう」⁽¹⁾と述べている。このような不利な状況を克服するために、企業は自身の絶対的優位性を保持し、さらに海外子会社にその優位性を移転する必要があるとハイマーは強調した⁽²⁾。その優位性の源泉として、経営ノウハウ、マーケ

ティング能力、製品差別化能力、生産システムノウハウなどの経営資源の無形資産が多く挙げられている。

海外直接投資に関する理論の歴史的流れを考察してみると、海外直接投資の本質は企業自身の優位性である経営資源の移転である認識が益々強まっている。

最初に、海外直接投資については、「国際資本移動論」即ち、国際的な資本移動、国際投資を分析する角度から理論的形成が開始されたと思われる。「国際資本移動論」では、国際間の資本移動は投資資金の移動、あるいは普遍的・一般的に物的生産要素としての「資本」の移動として把握されている場合が多かった。そして、資本の移動を資本の限界生産性（marginal productivity）の相違から説明すれば、資本の豊富な国から希少な国に、即ち収益率（rate of return）が低い国から高い国へと資本は移動するのである⁽³⁾。

次に、取り上げられるのは「国際資源移動論」である。これは「国際資本移動論」と基本的には

2008年11月28日受付

* 江戸川大学 経営社会学科准教授 経営資源の国際移転、中国企業経営行動論、アジア企業経営論

同じ範疇の理論であるが、貿易論的アプローチの視点から直接投資を展開した学説である。「国際資源移動論」の代表例として、新古典派の貿易理論の代表的なヘクシャー＝オリーン（Heckcher, E. F. = Ohlin, B. G.）の学説を基に、フェアウェザー（Fayerweather, J.）が1969年に提唱した「国際資源移転論」が挙げられる⁽⁴⁾。

フェアウェザーの資本移動を強調する定義に対して、資本移転を前提としながらも、比較的相違のある内容に力点を置いた定義として知られているのが、キンドルバーガー（Kindleberger, C. P.）とダニング（Dunning, J. H.）の考え方である。彼らの定義によれば、直接投資を資本の移動と位置付けているが、それ以上の内容を含むとして、企業のコントロールに加えて、研究・開発（R & D）、生産技術、マーケティング技法、経営的専門意見、その他の形態をとった貴重な知識、あるいは企業家精神など技術と経営管理を伴うものであると定義づけている⁽⁵⁾。

上述した諸定義及び理論的枠組を整理して見ると、海外直接投資は単に資本の移動では充分に説明できない。むしろ重要なのは企業自身の優位性がある経営資源の移転であることが明らかである。つまり、海外直接投資の本質として企業自身の優位性である経営資源を海外子会社に移転することと考えられる。それによって現地企業との競争力を高め、利潤を生み出すことができる。特に、ハイマー、キンドルバーガー、ダニングの理論で明らかであるように海外直接投資の前提条件は経営資源の優位性であり、国際的に移転可能な経営資源である。優位性の経営資源とは、既に親会社が利用している経営資源、つまり研究開発能力、生産管理・経営管理ノウハウによって生じる優位性である。

第2節 経営資源における品質管理

直接投資の実体を分析してみると、直接投資とは、企業特長的（firm-specific）経営資源（managerial resources）の国際間移転であるとするのが現在では最も有力な考え方となっている。企業

の特殊な経営資源とは、企業が所有する優位性の経営資源と考えられる。

経営資源に関して多くの学者が既に活発な論述を行っている。経営資源の範囲は極めて広いものである。経営資源をより厳密的、具体的に論述するために、有形資産と無形資産の分類法の分析ツールが用いられている。

経営資源という用語の意味内容は、有形資産の多寡に注目するより、無形資産というべき側面により特定化されてはじめて分析しうるツールになりうるのであって、学説的にもそうしたものとして生み出された概念である⁽⁶⁾。企業内部の経営資源（managerial resources）について、ペンローズ（Penrose, E. T., 1956）、小宮（1967）、吉原（1984）、洞口（1992）等が定義を行っている。

これらの定義をまとめると、経営資源とは、「企業の経営管理過程を構成する定性的要因であり、企業が保持する優位性の源泉となる固定的要素のことで、企業経営のために役に立つ種々の有形・無形の資産を総称するもの」と言えよう。この定義に従えば、経営資源の具体的な内容は無限に存在しうるのである⁽⁷⁾。

無形資産は現状において、企業における収益要素としてその重要性が益々高まっている。海外直接投資における優位性の本質から見ても、企業自らが持つ優位性——経営・生産システム、従業員が持っている能力・知識・熟練・情報などの無形資産が重要な意味を持っていると言えよう。つまり、経営資源では無形資産が重要な存在と言える。

生産管理、会社の組織風土などは無形資産の重要な構成部分である。生産管理において特に品質管理は極めて重要な位置を占めている。品質管理は製品が存在する限り、永久的に必要不可欠なものであり、経済社会の発展に伴い、益々重要性を増している。

品質管理の品質については次の2つの解釈がある⁽⁸⁾。狭義では「製品の品質」であり、広義では「製品だけではなく、それを生み出す仕事、サービス、情報、工程、さらには人、会社の質を含めたすべての質」である。一般的に品質管理の意味は、広義の意味として捉えられる場合が多い。広

義での品質管理の解釈からも分かるように、品質管理は多くの無形資産によって構成されている。

品質管理手法は企業が海外に進出する際に、コストや生産性を左右する最大の決定要因であり、企業発展を保証する要素として重要視されている。品質管理の目的は品質向上による顧客満足の獲得であり、市場競争に勝つ基本要素でもある。海外進出の日本企業にとって、品質は日本企業の優位性であることはしばしば指摘されている。日本の品質管理体制による優れた品質管理は、日本企業の優位性を示し、それにより競争力をアップさせるとも言える。

第3節 「日本の品質管理」の海外への移転

(1) 「日本の品質管理」に関する考察

日本の品質管理の発想は、「品質は工程で作りこむ」という考え方である。つまり、品質管理は、検査工程だけに留まらず、設計段階、原材料・部品の調達段階、生産段階など、全ての工程管理内で「全社的品質管理」(TQC)を実施することである。

全社的品質管理は日本の経営の重要な構成部分であり、Robert E. Cole らの海外の学者によっても代表的な日本の経営の1つとして強調されている。しかし、TQCという言葉は日本で最初に使われたものではない。TQCという言葉はFeigenbaum, A. V.によってアメリカで初めて使用されたものである。それを日本企業の組織風土・企業文化に合わせ、全部門・全員参画型経営の形態に発展したのが日本の品質管理——全社的品質管理である。

「日本の品質管理」の全社的品質管理について、占部は「一方でアメリカの品質管理の概念や手法を摂取しながら、他方で、日本の経営の文化的、制度的要因と接合することによって、アメリカとまったく異質な、独自の品質管理のシステムを作り上げているといえる」⁽⁹⁾と述べている。

品質管理の概念や手法はアメリカで生れたとはいえ、全社的品質管理は日本的な経営風土で独自の日本の品質管理とし発展したのである。

日本の品質管理といわれる全社的品質管理は、主に二つの内容によって支えられている。つまり、

QCサークル活動と改善提案制度である。また、全社の品質管理の前提条件として5S活動、生産管理における品質優先意識の徹底的浸透が挙げられる。「清潔な職場環境でこそ良い製品が作れる」という考え方で日本企業は良い職場環境作りを強調する。そのため、日本の大部分の企業では「5S活動」(整理, 整頓, 清潔, 清掃, 躰)を提唱している。

日本の品質管理のQCサークル活動と提案制度は、欧米系企業と異なって現場の従業員が中心となって自発的に品質改善に取り組むことが特徴である。自ら課題を決め、そのテーマに取り組み問題解決策・改善策を模索し、作業の標準化を考案することである⁽¹⁰⁾。QCサークル活動は、1960年代に日本の製造業の製造現場で中心に導入され、時間とともに多くの産業に普及するようになったのである。QCサークル活動は、現場の従業員の能力を最大限に引き出し、職場の管理・改善に大いに寄与したと言える。

全社的品質管理のメリットを大江田(1999)は以下のように指摘している⁽¹¹⁾。

- ① QCサークル活動によって、現場の問題解決が促進され、品質・生産性の向上やコストの削減が期待できる。
- ② 全員参画型経営が図られ、職務に関する充実感や組織の活性化につながる。
- ③ 問題解決に囚ることで、職務知識、生産管理や問題解決に関する知識・技能が習得できる。
- ④ 組織内のメンバー内での相互理解、協調・協力関係が深まる。

総じて、「日本の品質管理」の重要な構成部分である全社的品質管理は労働生産性の向上、品質改善に大きなメリットはある。さらに、従業員の会社経営参加への意識を高まるのである。

(2) 「日本の品質管理」の海外移転

日本の経営の海外移転に関する研究は1980年代から盛んに行われた。その研究アプローチとして主にケーススタディとアンケート調査が挙げられる。日本の経営の海外移転の調査内容の多くに

は品質管理の移転が含まれている。本論では紙面の関係で2つの調査研究を取り上げたい。

まず、市村・吉原らの研究グループの調査研究について取り上げたい。

市村・吉原らの研究グループ(1988)は、アジアの9ヵ国別に4グループ12項目の調査内容に分けて研究調査を行った⁽¹²⁾。調査内容には日本の品質管理の海外移転の内容も含まれている。その調査結果を見ると、小集団活動では、アジアの現地日本企業の多くが提案制度とQCサークル活動が実施されている。その中で、韓国の実施率が一番高く、タイと香港を除いて提案制度とQCサークル実施率は50%を超えていることが明らかになっている。しかし、日本国内で実施されている内容と違って、従って結果もかなり違うことも証明されたのである。

次に、小川研究チームの調査研究である。小川研究チームは、中進国(台湾・韓国・シンガポール)をAグループ、発展途上国(タイ・マレーシア)をBグループに分け、東南アジア及び東アジア5カ国における日本企業の生産システムの海外移転を分析した⁽¹³⁾。

小川研究チームの研究調査によれば、品質管理面において、Aグループでは、QCサークルや提案制度を積極的に実施しているが、質の面では期待に沿っていないこと、一方、Bグループの半数以上の企業でQCサークル活動が実施されていたが、十分な活動が行われず、製品の品質改善・向上につながるような質の高いものは望めないとしている。小川研究チームは、その理由として、グループリーダーが日本に派遣されても、帰国後に、自らの研修内容をメンバーにうまく伝えられていない、と指摘している。

上述した二つの研究調査からも分かるように、「日本的品質管理」の海外移転は可能であり、程度の差があるとしても一定の成功を取っており、その普遍性も十分に考えられる。

第4節 「日本的品質管理」の中国への移転 — H社の事例分析⁽¹⁴⁾ —

H社は上海に立地している日本の大手電器メーカーと中国企業との合弁会社で、主にエアコンと洗濯機を重点的に生産する会社である。厳格な品質管理と従業員の努力により、H社は「全国顧客満足企業」、「全国顧客満足商品」に選ばれている。

日本企業の優位性を示す「日本的品質管理」が日系企業であるH社でどのように定着しているのか。日本の本社で蓄積された品質管理方法がどのように現地へ移転されているのかについて、本節で検討してみたい。

(1) 「品質第一」意識の徹底浸透

H社の「品質第一」はスローガンのみに終わるものではない。品質は企業が存在、発展する基礎として従業員一人一人の心に深く刻まされている。H社は全社的品質管理の日本的品質管理の理念を明確化し、「品質第一」のスローガンを設定し、これを全社的に普及させている。

H社の名札には会社名、部門、名前が記入されている以外に、品質第一を常に認識させるように「品質第一」という赤い文字が整然と書かれ、従業員の胸に付けられている。

H社の品質管理は「全面提高顧客満足度」(全面的に顧客の満足度を高める)というスローガンの基で実施され、「顧客を中心とする」、「全員参加する」、「持続的に改善を行う」の三つの要素で構成されている。このような品質管理原則でH社では品質管理は伝統的な中国企業の「結果型」である最終工程の検査に依存するものではなく、部品品質システム、工程内における品質管理、完成品に対する品質システムの多段階の品質管理方法で「工程中での品質の作り込み」という日本の品質管理体制を作り上げている。

(2) 全社的品質管理体制の確立

① 全員参加の品質検査制度

全員参加の品質管理において、H社の生産工

程における「自検・互検」⁽¹⁵⁾ 制度を挙げることができる。「自検・互検」品質管理はH社の日本本社の伝統的な品質管理手法を中国へ移転した結果の産物である。「自検」は、直接作業員一人一人が生産ラインの担当分野で自己検査によって、品質管理を行うことである。このような「自検」によって全員参加の工程内での品質の作り込みを実現し、検査活動を促進するのである。「互検」では、生産工程の作業員が前の工程から流れてきた半製品を検査し、品質問題を発見した場合、前の工程へ戻すことである。このような「自検・互検」制度を通じて、従業員自身は生産現場で自覚して品質に気を配り、お互いに監督し合う。さらに、一定人数の品質検査員が各現場に配置され、各作業班によって生産された製品の品質を把握・検査する。こうした多重による品質管理体制により工程での品質づくりが保証されているのである。

品質管理面での「自検・互検」制度を最もよく表わしているのは、2004年3月から実施されている「ゼロ欠陥管理」制度である。その内容とは、製品品質を核として、製品製造過程でプロセス毎に「ゼロ欠陥」を目標として努力することである。「ゼロ欠陥管理」制度とは、品質管理に対する意識の変革であり、品質管理の新しい考え方を示したものである。本来の国有企業で一般的に実施されている「検査による品質管理」は品質問題が発生することを前提とした品質管理体系であると言えるのに対して、「ゼロ欠陥管理」は、開発や製造のプロセスで「品質を作り込む」ことによって、全品良品を目指す品質管理活動の具体的な仕組みである。従業員に対して「不良品を生産することはできない。不良品を生産することを許さない。1回で良品を生産する」という「ゼロ欠陥」の目標意識と考えを植え付けることで、以前の「ある程度不良品率を抱えるから自分が一定の不良品を出しても構わないなど」不良品に対する粗末で甘い考え方を変革するようになったのである。製造部現場では、「不良品は受け入れない、不良品を作らない、不良品を送らない」のスローガンを作り、さらに看板の方式で、工程ごと、従業員1人1人の品質状況を反映し、班長はグループ内

の従業員の品質状況を確認・管理する。そして考課を行い、品質状況が優秀な人には“☆”マーク、不良が多い人には“×”マークを付ける。「互検」では、製造現場で作業員同士の考課で、後工程の従業員が前工程の従業員の不良及びミスを発見した場合、直ちにフィードバックすると同時に、品質管理表に記入し点数を引く。こうした班長、従業員同士の考課は奨励金とリンクされ、不良品を多く発生させ点数が低い従業員は奨励金が削減される。このような奨励金削減措置とインセンティブ措置は、より一層に現場労働者の労働意欲を高めると同時に効率と品質を保障する刺激策となり、従業員の技能、品質、生産効率の向上を促進する役割を果たしている。

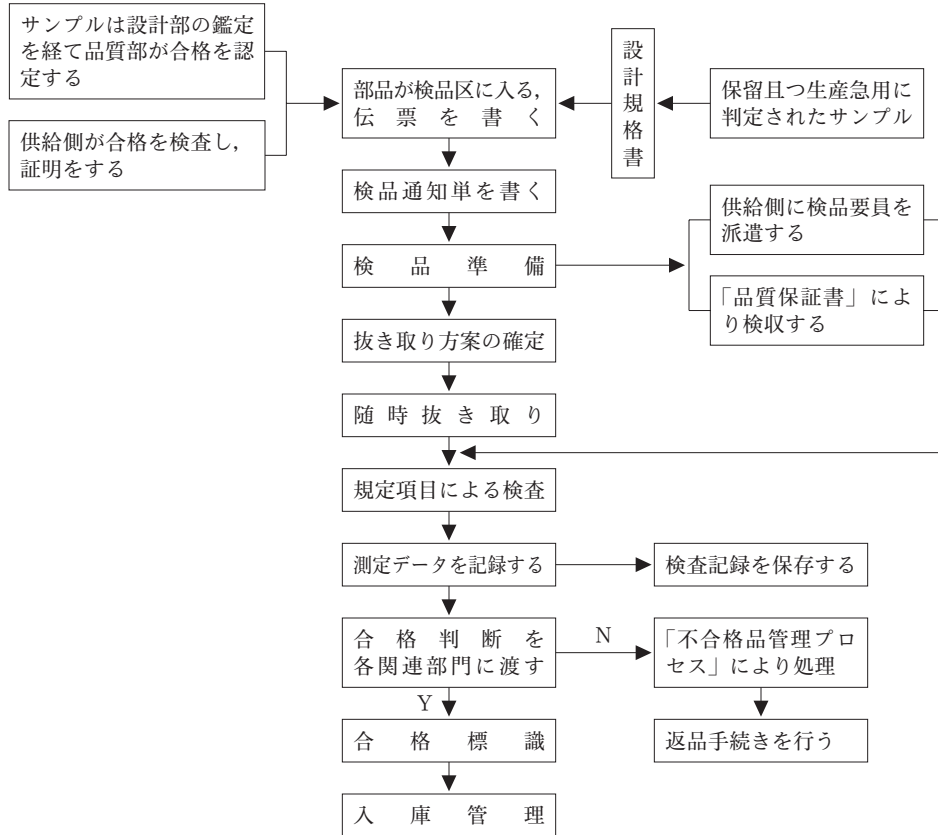
量産生産を行う日本企業では、ほとんどラインを監督する検査員が配置されている。H社もこのような生産現場でのラインパトロール検査を導入している。品質部所属の検査員は各ラインに1名ずつ配置され、生産現場を中心としてパトロール検査を行う。H社にはこのようなパトロール検査員が7名存在する。検査員は午前と午後各1回ずつ各ラインの部品、製品の抜き取り検査を行う。H社では「図面と作業標準書はH社の憲法である」⁽¹⁶⁾ という考え方で製造は図面と作業標準書を基準として、これをベースにしなければならない。図面と作業標準書を守ることは良品を作る上で極めて大切で、図面を従業員が勝手に判断して自分の都合で作業することはできない。「図面と異なる全てのものは不良品である」という日本企業の厳格な品質管理がH社でも実施されている。

② 全工程による品質管理体制

生産現場における全員参加の品質管理体制と同時に、H社は全工程の品質管理を行うのである。全工程の品質管理は大きく2つある。1つは部品品質管理で、もう1つは完成品に対する品質管理である。

図1は部品品質保証システムを表わしている。H社は部品から品質管理を行う。

部品品質保証は検品準備段階、検品段階、関連



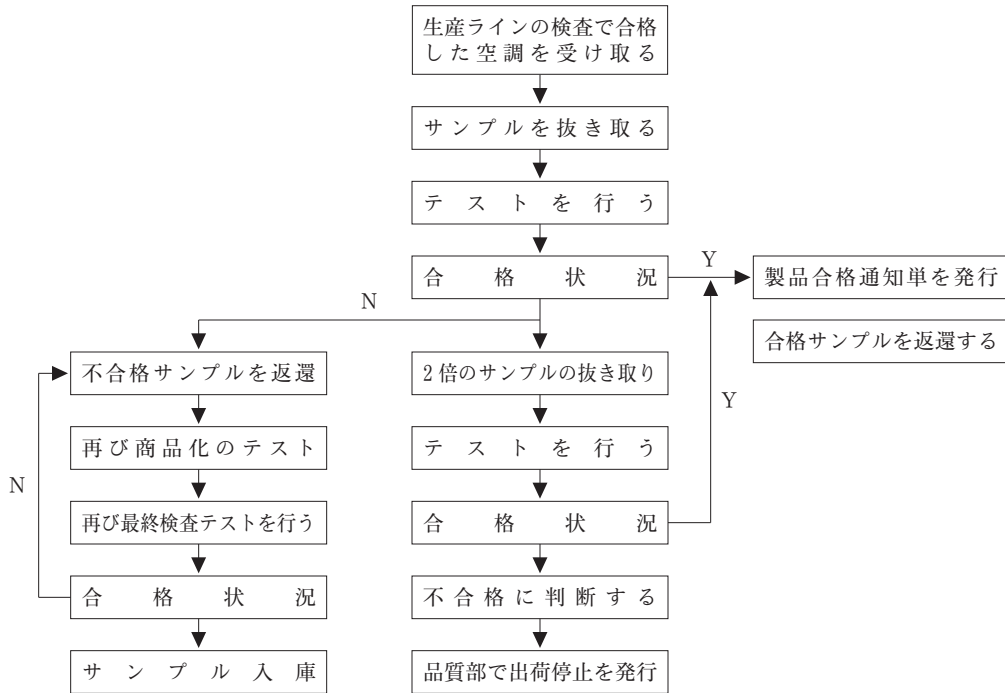
出所：社内資料により作成。

図1 H社の部品品質管理流れ図

部門確認段階の3つの段階に分けられる。まず、保留且つ急用部品に判定された部品のサンプルは設計計画書に基づいて検査し、他の部品のサンプルは設計部が鑑定し品質部が合格を認定する。そして供給側が検品合格証明を行う。検品準備段階は2つの方法で行われる。2つの方法とは供給側と直接接し検品を行う方法と「品質保証書」による検収である。そして部品ごとに抜き取り方案を確定する。検品段階では定められた項目によって抜き取り検査を実施する。検査結果は記録し、検査結果記録は保存される。検査結果記録の保存は部品の供給側の技術状況を判断する材料とし、次に部品供給工場を選択する重要な参考とする。検査結果を各関連部門に回し合格可否を貼り付ける。それで合格した場合、合格印を付け在庫管理が始まる、不合格の場合には会社の「不合格品管

理プロセス」に基づいて手続きを取る。これは関連部門の確認段階で行われる。上述したように供給側への品質担当者の派遣、「品質保証書」の提出、抜き取り検査、検査記録の保存など部品品質管理の強化により安定した部品品質を保証し、一流製品を作るための基礎が築き上げられているのである。同時に、部品供給側にH社の厳しい品質管理を認識させている。

部品及び原材料の品質検査、生産ラインにおける「自検・互検」を通じて生産された製品の最終検査などH社は多段階にわたる品質管理体制を採用し、さらに確立している。製造現場では、各ラインの最後工程に商用試験室が設置されている。ここで全ての製品の運転を確認する。安全性のため絶縁、耐圧、漏電検査を行い、運転不可の製品は必ず商用試験室で発見されるようにする。H



出所：社内資料により作成。

図2 H社の製品品質管理システム

社は日系企業として日本国内企業と同様、最終検査も非常に厳しく行われている（図2参照）。

さらに、生産ラインの検査で合格した空調機を最終検査としてサンプルを抜き取り、冷房能力、暖房能力等の詳細検査を行う。そして、合格か不合格の何れかを判定する。不合格と判定された場合、直ちにロットストップを命じ、出荷を停止する。その原因を徹底的に分析すると同時に報告書を作成する。さらに、テストで異常が発見された場合には、前段階の2倍サンプルの抜き取り検査を実施する。不良品が一旦外部に出荷されると、即時にH社の信用が失われ、H社のブランドのイメージが傷つくことは言うまでもない。それを防ぐためには、出荷前の製品検査を十分行わねばならないのである。

商品開発、部品及び原材料の選択、生産現場品質管理、出荷前の検査など各段階にわたる厳格な品質管理システム、つまり多段階の品質管理システムはH社の特徴として挙げられる。このような厳格な品質検査体制を実施することを通じて高

い品質を実現しているのである。

③ 小集団活動と改善活動の実態

生産現場において、品質改善と効率向上の改善活動として小集団活動を実施することは日本企業の特徴である。

H社では小集団活動の一環として「品質999」活動がある。「品質999」活動とは品質部の主導のもとで部品、製品の合格率99.9%を目標として品質向上を図る活動である。「品質999」活動担当部署は1998年に正式に設置され、その組織体系は総経理が委員長を、品質部の部長が副委員長、そして品質部を主体として会社全体で品質意識を高める活動を展開するものである。その目的は会社内部で製品品質とサービス品質に影響を与える各要素に対して調査・分析を行い、その中で典型的なテーマを選んで「攻関」（攻める）する。会社全体で49の「攻関」グループが編成され、それらは生産、製造、設備、検査、テスト、アフターサービスに関わる問題を解決し、全般の品質改善

と向上に大きな役割を果たしている。H社の品質を担当する技術者は「品質999活動は生産現場を中心とした課題検討と継続的な従業員参加のもとで品質改善を行う。この方法で大きな成果を上げている。このような活動を通じて現場管理者・従業員に品質管理向上の意識を植え付けることは極めて重要である。」と述べている⁽¹⁷⁾。品質の持続的な改善は日本企業の品質管理と品質向上における重要な手段である。H社の「品質999」活動の重要なポイントは会社全体が一体になって品質管理向上を図り、品質の持続的な改善や不良品予防対策を図ることにあるのである。

「品質999」活動では、優秀な「攻関」（攻める）グループにはインセンティブを与える措置も行われている。1年間に提出された改善策の提案に対しては年1回（1月）の発表会があり、発表会では10項目のテーマに1等賞、2等賞、成果賞が与えられる。

改善活動としてH社ではJIT活動が行われている。JIT活動はQCサークル活動と基本的に同じ内容である。全社的な品質管理を促進するために、改善活動やQCサークル活動を行うことは、極めて重要な役割を果たす。こうした小集団活動には、現場における改善効果への期待、品質管理に対する現地人の関心の向上、会社全体としての一体感の醸成、経営への参画意識の植え付けなどの実質的な効果がある。さらに、成果発表会や優秀な提案と部門には奨励を与えることで、従業員の参加意欲を促し、熱心に取り込むことを可能にする。JIT活動は製造部門の主導で、生産現場を中心として行われている。年間の活動は上半期と下半期に分けて目標及び活動テーマが決定される。活動テーマを中心としてほぼ全員参加の形態でグループが組織される。毎年、会社は会社JIT委員会を設置し、各生産部門も部門JIT委員会を設置する。JIT活動の重要なポイントは継続することにある。この7年間、H社のJIT活動は空調機の生産と共に中断したことなく継続的に行なわれ、会社浪費の削減、空調機製造コストと従業員傷害事故の削減、安全生産、不良品の削減などに大きく貢献してきた。

無駄を徹底的に排除する管理システムを作り出すことは、JIT活動の基本的な目標の1つである。生産現場で、ライン上の部品放置と従業員配置不合理などは作業速度、作業効率に影響を与える。H社のJIT改善グループは1人当たりの1日生産量を高め、生産コストの削減を目的として、生産現場の7つの浪費、つまり、生産過剰の浪費、運搬の浪費、待ち受け時間の浪費、加工の浪費、在庫の浪費、動作の浪費、不良品製造の浪費を巡って、現場作業員と一体になって、1つ1つの研究、1つ1つの改善方案の制定、1つ1つの試験を通して、難関を解決し、労働生産性の向上に顕著な効果を挙げてきたのである。

JIT改善グループは生産現場の改善を行うと同時に、生産現場及びグループ内の技術者の人材育成にも力を入れている。JIT改善グループの従業員は常に現場に行き、グループ内従業員と技術交流及び項目実施の議論を行う。

H社は、「現場主義」に重点を置き、従業員は常に現場にいて、現場情報に基づく現場改善のための活動を行っている。つまり、ほぼ全員が参加する「小集団活動」は制度として導入され定着し、展開しているのである。こうした品質管理、製造管理の向上による顧客満足、生産効率の獲得を全従業員参画による組織学習と改善活動によって常に追求していくことが、日本型経営資源の真髄と言える。

(3) 「6S」活動の移転の実態

「良い職場環境作り」は、一流製品を作るための前提条件である。整然とした職場環境により、効率と品質が高くなり、品質の良い製品が生まれる。ラインの周囲には必要なもの以外は置かない。物の置場所を決め、要不要を分別して不要な物は捨てる。H社は、日本国内工場と同様、「良い職場環境作り」を極めて重要視している。日本国内工場の「5S」に比べ、H社は「6S」を提唱している⁽¹⁸⁾。その内容とは「整理（SEIRI）、整頓（SEITON）、清掃（SEISO）、清潔（SEIKETSU）、整備（SEIBI）、躰（SHITSUKE）」である。つまり、日本企業に比べ「整備」という内容が加わっ

ている。「整備」とは、設備、機械、道具を良好な状態に保ち、メンテナンスと正確な使用方法に注意すること、である。一流製品を生産するためには常に設備、機械、道具を良好な状態に整備する事が必要で、それにより生産性が向上する。このような背景において、H社は中国の事情に合わせて新しく「整備」を加えたと考えられる。

「汚いところでは良い物が作れない」という理念の下で、H社では「6S推進委員会」が設置されており、毎週木曜日の8:30から9:30は清掃時間と決め、製造部強制で行われる。そして品質部の主導で一週間ごとにパトロール検査を実施している。総経理（日本人）の予告なしに突然検査が行なわれ、その結果は奨励金と緊密にリンクされている。H社の「6S」活動は検査による強制で実施されている部分が多く、従業員一人一人の自覚や責任感はまだ欠けている面も指摘できる。

小 括

海外直接投資の本質は経営資源の移転である。事例分析から明らかになったように、日本企業は競争優位性である品質管理の経営資源を中国への移転を図っている。日系企業であるH社の品質管理は中国従来への完成品に対する検査部門による検査重点型の品質管理ではなく、全従業員・全工程による全社的な品質管理である。つまり、「工程中での品質の作り込み」という「日本の品質管理」体制が構築されたとも言える。原材料・部品の品質管理体制から、製造プロセス、完成品の品質管理体制に至るまでに、多段階にわたる厳しい品質管理が行われている。

「日本の品質管理」の具体的内容であるQCサークル活動においては、H社は日本企業と同じように職場現場を単位としてテーマに取り組み、さらに成果の発表会が開催されている。優秀な成績を収めたサークルは会社から表彰を受けることになっている。しかし、「日本の品質管理」が構築されたとはいえ、その前提条件である「5S活動」の内容とその実施は日本企業のものそのまま移転したのではなく、中国事情に合わせて適応したこ

とも明確になっている。「5S活動」の内容を「6S活動」の内容の変更やその実施は日本企業のような自主的なものではなく、強制的に行われていることは注目すべきである。

《注》

- (1) Hymer, S.H. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, Mass: MIT Press. 1960 (published in 1976). p. 34. (宮崎義一編訳『多国籍企業論』第1部所収, 岩波書店, 1979年 p. 29)
- (2) ハイマー (1960) は海外直接投資について、「優位性の保持」以外にも「競争の排除」, 「多様化」を挙げている。本論では主に「優位性の保持」を取り上げる。
- (3) 亀井正義 (2001) 『企業国際化の理論 — 直接投資と多国籍企業』中央経済社, p. 32.
- (4) 山崎清・竹田志朗編 (1982) 『テキストブック 国際経営』有斐閣ブックス, pp. 23-25
- (5) 亀井正義 (2001) 『企業国際化の理論 — 直接投資と多国籍企業』中央経済社, pp. 4-5.
- (6) 洞口治夫 (1992) 『日本企業の海外直接投資 — アジアへの進出と撤退 —』東京大学出版会, p. 205.
- (7) 有形無形資産には、広範な要素が含まれており、特に、無形資産の維持・所有・移転の判断は難しいが、重要である。真の無形資産は経営ノウハウ、従業員の知識、技能であり、これらが企業と一体になった時、機能を果たし、企業特有の経営資源になるのである。このような意味で無形資産は標準化されにくい。市場で取引されるのも適さないが、企業の成長をもたらす要素として重要性が高まっている。島田克美 (2001) 『概説海外直接投資』(第二版) 学文社, p. 13.
- (8) 伊藤賢次 (2000) 『東アジアにおける日本企業の経営』千倉書房, p. 148.
- (9) 占部都美 (1984) 『日本の経営は進化する』中央経済社, p. 228.
- (10) 近年、QCサークル活動において、自主的にテーマ選ぶ活動から業務的にテーマを決める活動に転換する企業もある。その例として日産栃木工場が挙げられる。2008年8月25日日産栃木工場見学によるもの。
- (11) 大江田清志 (1999) 『日本の経営の進化と国際化』函館大学北海道産業開発研究所, pp. 130-131.
- (12) 9カ国とは、日本、韓国、台湾、香港、シンガポール、フィリピン、タイ、マレーシア、インドネシアを指す。詳しい調査結果は、市村真一編 (1988) 『アジアに根づく日本の経営』東洋経済新

報社を参照されたい。

- (13) 小川英次・牧戸孝郎編 (1990) 『アジアの日系企業と技術移転』名古屋大学経済学部附属経済構造研究センター, pp. 51-74.
- (14) 本論で取り上げる H 社の事例分析は 2006 年度博士学位請求論文の内容を若干修正したものである。
- (15) 郝 (1999) は福建・日立電機機有限公司 (日立合併企業) の事例分析で、製造ラインにおける品質管理が「自検・互検」制度であることを取り上げながら、これは日立横浜工場の伝統的な品質手法を福建・日立電機機有限公司へ移転した結果の産物であると指摘した。H 社での現地調査でも製造現場で「自検・互検」が実施されていることが確認された。
- (16) 社内インタビューによるもの。
- (17) 社内インタビューによるもの。
- (18) 社内インタビューによるもの。

主要参考文献

日本語

- J.C. アベグレン, 山岡洋一 (訳) (2004) 『新・日本の経営』日本経済新聞社
- J.C. アベグレン (占部都美訳) (1974) 『日本の経営から何を学ぶのか』中央経済社
- 安保哲夫編 (1994) 『日本の経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房
- 石川馨 (1989) 『品質管理入門 A 編』日科技連出版社
- 石川馨 (1989) 『品質管理入門 B 編』日科技連出版社
- 板垣博 (1997) 『日本の経営・生産システムと東アジア——台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場——』ミネルヴァ書房
- 市村真一編 (1988) 『アジアに根づく日本の経営』東洋経済新報社
- 伊藤賢次 (2000) 『東アジアにおける日本企業の経営』千倉書房
- 今井正明 (1988) 『KAIZEN —— 日本企業が国際競争で成功した経営ノウハウ』講談社
- 占部都美 (1984) 『日本の経営は進化する』中央経済社

大江田清志 (1999) 『日本の経営の進化と国際化』函館大学北海道産業開発研究所

郝燕書 (1999) 『中国の経済発展と日本の生産システム——テレビ産業における技術移転と形成——』ミネルヴァ書房

河野豊弘・スチュワート・クレグ (2002) 『日本の経営の変革——持続する強みと問題点』有斐閣

金山権 (2000) 『現代中国企業の経営管理——国有企業のグローバル戦略を中心に——』同友館

亀井正義 (2001) 『企業国際化の理論——直接投資と多国籍企業』中央経済社

小川英次・牧戸孝郎編 (1990) 『アジアの日系企業と技術移転』名古屋大学経済学部附属経済構造研究センター

島田克美 (2001) 『概説海外直接投資』(第二版) 学文社

洞口治夫 (1992) 『日本企業の海外直接投資——アジアへの進出と撤退——』東京大学出版会

董光哲 (2007) 『経営資源の国際移転——日本型経営資源の中国への移転の研究——』文眞堂

山崎清・竹田志朗編 (1982) 『テキストブック国際経営』有斐閣ブックス

英語

Danford Andy (1999) *Japanese Management Techniques and British Workers*, London: Mansell.

Dunning, J.H. (1979) "Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* Vol. 41.

Elger, Tony and Chris, Smith (1994) *Global Japanization? The Transnational Transformation of Labour Process*, London, New York: Routledge

Farmer, R. and Richman, B. (1995) *Comparative Management and Economic Progress*, Homewood.

Gregory, E. and S. Tamer (1995) "Performance Issue in U. S. - China Joint Ventures," *California Management Review*, Vol. 22, No. 2 (Winter).

Lu, Yuan (1996) *Management Decision-making in Chinese Enterprises*, London: Macmillan

内部資料省略