日中合弁企業の賃金システムの研究 —金型企業のアメーバシステム導入事例を通して—

大阪国際大学 陳 国慶*

An analysis of the salary system of a Sino-Japan joint venture:
The case of a mold enterprise introducing amoeba operating

Guoqing CHEN
(Osaka International University)

This paper presents study of salary floating in a local private enterprise after joint investment with a Japan mold enterprise. The study methods is based on the data of the salary changes in ten years in the joint venture, compare with the changes under China's rapid economic growth, especially the changes after Mr. Inamori's Amoeba Operating mode was introduced. Details of the changes of the external environment influence the internal salary changes. It is hoped that the study can provide a reference to a joint venture invested in China, especially for the mold manufacturing joint venture.

Keywords : Sino-Japan joint venture, mold enterprise, external environment, amoeba operating, salary method, salary floating

1. はじめに

中国経済の発展に伴って、労働力の需用が増え、農業大国の担い手であった農民は都市部、特に経済発展のめざましい沿海地方に移動し、工場労働者になった。農民工と言われる安くて良質な労働力は中国を「世界の工場」としていった。外国企業は中国のこの安い労働力のメリットを利用し、競争力のある製品を生産できるようになった。日本を含め、外国の金型メーカーも中国に進出した。

しかし、1978年から2010年まで、中国経済の急速な発展により、労働者の賃金も増加した。本研究は中国に進出した日本の金型メーカーと中国現地の民营企业との合弁会社を一つの事例として、その賃金システムの変化を研究

する。研究方法として、中日合弁金型製造企業(MT社)の9年間の賃金変化のデータをベースにし、中国経済の高度成長の背景下での合弁会社の賃金システム変化と賃金額の変化を分析する。特に、ある中小の日中合弁企業が稲盛和夫氏の提案、実践したアメーバ経営を中国経済環境下で導入した背景とその後の賃金変化、経営行動の変化を研究し、中国に進出している外国合弁企業の賃金システムの一モデルを提供することによって、製造業の経営行動の現状と今後の課題を明らかにし、企業経営の発展に寄与することを目的とする。

2. 背景

近年来、日本の経済は円高などの原因で、不景気が続いている。製造業は製造原価のコストダウンをするため、コストの安い国へ工場移転を行ってきている。特に金型産業は1993年～1995年の円高の影響で、図1のように中小の

*大阪国際大学大学院 経営情報学研究科 博士課程／
烟台美通模具有限公司 社長。

出所：平成 23 年度版「機械統計年報」により作成。

図 1 金型生産実績 (金額)

表 1 日本金型産業の年度データ

	事業所数 (所)	従業員数 (人)	10 名以下の 事業所比%	20 名以下の 事業所比%
平成 10 年	12,953	115,820	80.2	90.7
11 年	11,994	111,997	79.7	90.3
12 年	12,125	113,206	80.4	90.6
13 年	11,330	107,612	78.6	90.0
14 年	11,352	103,563	79.6	90.5
15 年	10,686	103,812	78.2	89.7
16 年	10,483	103,203	77.4	89.2
17 年	9,984	103,892	77.0	88.4
18 年	10,360	107,691	76.6	88.6
19 年	10,234	102,597	76.3	88.6
20 年	9,741	101,785	75.4	88.3
21 年	9,680	92,181	77.9	89.3

出所：日本経済産業省「工業統計表」年版により作成。

金型企業の注文が急激に減少し、金型価格も下がって、経営は難しくなった。1991 年から日本国内市場の需要の減少、後継人材難などの原因で、日本の金型の事業所数と従業員数は表 1 のように 12 年間にそれぞれ 25%、20% 減少した。

日本の金型メーカーは自動車メーカーの要請または自身の生き残りのために、中国に進出し始めた。進出の形態として独資会社、合弁会社がある。

一方、図 2 のように過去 30 年間にわたる中

国経済の急成長は、労働者の賃金の上昇をもたらした。製造業界の賃金変化は大体、次の 4 段階に区分することができる。すなわち第一期 (1979 年 -1991 年)、第二期 (1992 年 -1996 年)、第三期 (1997 年 -2003 年)、第四期 (2003 年～現在) である。

本研究ではこうした背景にあって、まず金型企業 (事例 MT 社) の賃金システム変化の実態を明らかにし、それに伴う従業員の意識、企業業績の変化を分析したい。

出所：『中国統計年鑑』2004-2010年版により作成。

図2 中国1978年～2008年経済成長率と月平均賃金変化

表2 労務構成

2010年12月現在

性別	従業員数（人）	平均年齢（歳）	平均勤続（年）	平均賃金（円）	定年年齢（歳）
男子	46	36	4	47,500	60
女子	16	32	5	37,500	55
計	62	34		45,000	

出所：MT社資料により作成。

3. 合弁会社MT社の賃金システム変化の研究

本研究は中日合弁の金型製造企業のMT社の9年間の賃金変化のデータをベースにし、中国経済の高度成長の背景下での合弁会社の賃金システム及び賃金変化を比較検討し、具体的に変化動向を分析し、その変化の規則と今後の方向性を把握し、中国に進出している外資企業、特に金型メーカーに参考資料を提供したい。

3.1 合弁会社（MT社）の概略

中日合弁のMT社は、日本のY社の金型部門Mと中国民営企業のS社との合弁企業で、2001年の12月に成立し、表2のように現在、社員は62人いる。二輪車、自動車用のアルミ鑄造金型と樹脂成形金型を製造している。

3.2 MT社の賃金体制と変化推移

MT社の賃金システムの変化は、9年間に大

体、三つの段階に分けられる。

3.2.1 第一段階：合弁初期：請負方式（中国式）（2002年—2004年）

請負賃金の定義：会社は金型製作の工数²を決めて、工数を金額に換算し、各部門はその金額を請け負う。さらに従業者は部門の分配できる金額の85%から個人の給料をもらって、残り15%は年末に部門の納期、品質の結果によって、再分配する。

計算方法の説明：

- ・ 部門分配金額＝部門の収入総額（請負金額）－部門費用（材料、電気、消耗品、外注費など）
- ・ 個人の賃金＝部門の平均賃金P値×個人のK値
- ・ K値：作業者の勤務年数、出勤時間、技能などの総合評価値

3.2.2 第二段階：目標管理と技能評価、目標工数（2005 年—2008 年）

第一段階の請負賃金制度を実施して、経営者、管理職者、技術者、作業者について、請負賃金の効果の評価を行った。請負賃金制度は「費用の節約」については効果があったが、会社、各部門、作業者との関係は請負関係で、企業の求心力、企業文化などについては弱かった。

特に第一段階の賃金制度は中国的な請負で、従業員の給料額は毎月上がったり、下がったりして、変動幅が大きすぎ、従業員の気持ちが落ち着かない。

第二段階は、表 3 のように経営管理者に対して、目標管理を導入し、設計技術者について、技能評価を導入し、作業者に対して、目標工数を導入した。

設計者は、表 4 のように日本の設計技術者の技能評価方法を導入し、個人の技能評価を行

う。設計部の技能賃金の判定基準として、品質、納期、原価管理、知識などを採点して、点数によって技能賃金の判定を行う。

製造部門は、目標工数を導入して給料を計算する。

給料＝基本給＋工数給＋残業代＋諸手当て＋奨励

工数給：目標工数をベースとして、当月の完成工数によって業績を評価する。

品質、納期の完成状況により奨励金を出す。

3.2.3 第三段階（現在の賃金システム（2009 年—現在）：アメーバ経営に基づく賃金制度の導入

アメーバシステム導入の背景

以前の段階には中国の国情と作業者の資質を

表 3 経営管理者の目標管理賃金規定

2006 年 1 月 単位：円

	目標内容				目標管理の達成度による月賃金
	安 全	品 質	原 価	納 期	
社 長	火事、傷亡及び重大事故「0」	全体不具合 30%減少	利益率 10%確保	客先納期 100%達成	A：75,000 B：63,750 C：52,500
部 長	ヒヤリハット災害「0」	不良件数は前年度より 30%減少	原価を 10%下げ	工程納期 100%達成	A：68,750 B：58,450 C：48,000
課 長	作業者の労災休日「0」	担当者不具合 30%減少	目標工数 100%達成	各人の納期 100%達成	A：60,000 B：51,000 C：42,000

出所：MT 社資料により作成。

表 4 技術部技能評価の結果（抜粋）

名 前	ランク	技能と 操作管理 (35 点)	品質管理 (20 点)	納期管理 (15 点)	コスト 管理 (10 点)	設備管理 (5 点)	安全衛生 管理 (5 点)	資格知識 (10 点)	採 点	判 定
A 氏	M2	24	12	9	6	3	3.5	5	62.5	合格
B 氏	J2	29	11	9	6	3	3	6	67	合格
C 氏	J1	25.5	11.5	9	5.5	3.5	4	5	64	合格

注) ランク：設計者のランクは下から J1、J2、M1、M2 があり、年に 1 回評価する。現在のランクから評価し、60 点は合格である。

出所：MT 社資料により作成。

考えて判断して、成果主義の賃金制度を設定した。それは欧米流のストレートな成果主義を採用して、管理者、技術者、作業者を区分して、出来高により算出したものである。当初は努力すれば給料が多くなり、従業員意識が組織を活性化させるように見えたが、会社の従業員は、自分の仕事の結果によって、給料をもらう。仕事の速い作業員、能力のある作業員はやる気がある。ただし、作業員の間に賃金差があまり大きすぎて、特に中国人は面子と「横並び」意識が強いので、不満の意見があり、会社の集団意識及び職場の雰囲気にとってよくない。

2008年にリーマンショックが発生し、世界経済に大きな影響を与えた。MT社もその影響を受けて、注文が急に減った。MT社は、企業の生存と社員の収入を両立することと外部環境に合わせるため、請負賃金、管理者の目標管理、技能評価、目標工数などの賃金システムを導入した。しかし、成果主義のもとに作られたこれら賃金制度では、月次決算のため、業績の良い管理職者と作業員は満足度が高い。しかし、業績の悪い管理職者や作業員の不満は蓄積されていく。特に、先月の業績はよいが、今月の業績が悪いという、いわばジェットコースターのように変化が激しい職場では、安定的な社内の雰囲気にならない。

したがって、会社全員のモチベーション、意欲、チームワーク、意識改善などをアップするために、チーム方式のアメーバ経営システムを導入した。

アメーバ経営は、京セラの稲盛和夫が創立した経営方法である。アメーバ経営においても、人の心がベースとなっている。人体に何十兆という細胞があり、一つの意志のもと、すべてが調和しているように、会社にある何千というアメーバ（小集団組織）がすべて心を合わせてこそ、会社は一元となれるのである。ときには競争することがあっても、アメーバはお互いに尊重し、助け合わなければ、会社全体としての力を発揮することはできない（稲盛、2006a）。

MT社は、稲盛和夫のアメーバ経営の理念に基づき、中国の国情、会社自身の状況により、アメーバ経営を導入した。導入の目的は下記のとおりである。

1. 市場に直結した部門別採算制度の確立
2. 経営者意識を持つ人材の育成
3. 全員参加経営の実現（稲盛、2006b）

3.2.4 アメーバシステム導入の展開

アメーバ経営は、会社の組織を若干の小集団にわけて、小集団独立採算により全員参加経営を行い、全従業員の力を結集していく経営管理システムである（稲盛、2006c）。

図3のようにMT社は会社の組織を基本にして、アメーバ組織をわけた。即ち、金型製造の工程により、組織を最小の単位にまで分割し、その組織にそれぞれリーダーを置いて、各組織は小さな町工場のように独立して採算を管理する。

各チームはチーム名（社名）をつけて、リーダーが社長になり、会社経営のようにチームの収入、支出について、細かく計算する。毎月の目標を立て、月末に経営の結果を申告する。そして、先月の問題点を絞り出し、全員で解決方法を考え、実施する。従業員の参加意識とやる気を引き出すために、会社は毎月の第一週目に全員朝礼を行い、先月の会社の経営状況を社員に報告し、それから、各アメーバ組織（小集団）の経営結果を発表する。次に優秀なアメーバ組織は自分のチームの活動状況、経営成果を発表し、会社は優秀チームを表彰する。

MT社はアメーバ経営を基本にして、時間を基準にし、給料制度も変えた。新しい賃金制度として、管理職については、以前の目標管理賃金制度を継続的に活用して、設計技術者と作業員については、新しい賃金制度に統一した。即ち、アメーバ経営の各チームで時間制の管理を導入し、各組織が独立採算を行うのを前提にし、品質、納期も考慮しながら、基本給、技能給をベースにし、チーム及びチームメンバーの

2009. 05 93人

出所：MT 社資料により作成。

図 3 MT 社組織図³

効率を反映できる有効工数（時間）の査定，計算の給料制度を導入することにした。

アメーバ経営では，以前の成果主義の賃金制度と異なり，全額給料のうち有効工数の変動比率は5%以内にして，短期の業績の評価よりもそのチーム及びチームメンバーの長期的な結果を評価して，短期の成果で個人の報酬に極端な差をつけていないが，みんなのために一生懸命働き，長期にわたり実績をあげた人に対して，その実力を正当に評価し，昇給，賞与や昇格などの処遇に反映させている。そうすると，成果配分による各部門の業績に応じて，各部門の報酬を上げたり，下げたりするところがある。

成果主義では，実績が悪くなり，報酬が減った場合に，多くの社員が不満や恨み，妬みの心を持つことになるので，長い目で見ると，かえって社内の人心を荒廃させてしまうことになる（稲盛，2006d）。

具体的なやり方として時間計算をベースにし，金型の契約金額から外注費用と購入品費用を差し引いて，残った金額について，工数に換算して，各アメーバチームへ工数をわけて，表5のように各アメーバチームが金型の有効工数の台帳を作って，作業者に有効工数の指示書を出す。毎日，発生した工数を工数台帳から差し引く。月末に社員の有効工数を確認して，それによって給料計算の根拠とする。

MT 社は以上の考え方によって，社員が会社で働く時間を有効工数と無効工数にわけた。有効工数とは収入になる工数（時間）で，無効工数とは収入にならない工数（時間）である。たとえば，5S 時間，不具合による修正時間などがある。

各アメーバチームが時間を意識して，「時間当り」を上げようと努力するため，工数台帳を利用し，生産性を上げるように創意工夫を重ね

表 5 製造部虎チーム工数台帳

2009 年 5 月

有効工数		金型番号	分配工数	使用工数	残り工数	有効工数
		R4006	500	250	250	250
		R4015	650	460	190	460
		R4020	350	325	25	325
		K4959	485	426	59	426
		社内 1	185	166	19	166
		社内 2	200	83	117	83
		社内 3	120	110	10	110
		合計	2,490	1,820	670	1,820
無効工数	修正工数	P3002		146		
		K4943		60		
		小計		206		
	5S工数			158		
		合計		364		
総工数			2,184			

出所：MT 社資料により作成。

ている。

例：金型 K4001 受注書によって、合計で
1,500 時間

設計工数（500 時間）：工程への分配

NC テープ作成	200 時間	設計アメーバ チームに分配 する
2D	150 時間	
3D	150 時間	

製造工数（1,000 時間）：工程への分配

NC	500 時間	製造アメーバ チームに分配 する
EDM	200 時間	
FA	200 時間	
一般加工	100 時間	

各アメーバチームの収入、支出基準として、
表 6 のように時間単価（工数）で計算する。収入
と支出は社外収入、支出と社内収入、支出に
わけ。社外収入、支出は客先からの収入と社
外に対する支出で、社内収入、支出は社内の売
買価格に基づく収入と支出である。

アメーバチームメンバー（従業員）の給料計

算方法は下記とおり：

- 賃金構成 = 基本給 + 技能給 + 有効工数 ×
時間単価 × 部門の達成度係数 + 諸手当
- 基本給：政府が規定する最低賃金
- 有効工数：図 4 のように営業部が主催し
て、各部門の責任者を集め、研究会を開
き、金型受注価格を総工数に換算し、各
アメーバチームに工数を分配する。
- 無効工数：有効工数以外で発生した工数
で、無効工数という。たとえば、5S の工
数、金型不具合の修正工数など。
- 5S などの工数は基本給に含めている。
- 部門係数：部門の毎月アメーバ経営の結
果による。黒字：1.05 赤字：0.95
- 技能給：会社の技能評価制度を見直し、
設計技術者と作業者について、A, B, C
3 ランクを設け、業績採点（出勤、品質、
納期）、理論試験、技能試験、会社評価を
行い、個人のランクを決める。

給料の計算は、社員が完成した有効工数によ
って給料を計算する。即ち、工数で作業量を判
断する。毎月、有効工数のほかに、自分の部門
のアメーバ経営の結果により、部門係数を決め

表 6 製造部社外，社内工程別価格表

単位：円，時間

部 署	工 程	社内価格		社外価格	
製造部	旋 盤	300	円/h	450	円/h
	フライス盤	375	円/h	525	円/h
	平面研磨	300	円/h	450	円/h
	円筒研磨	375	円/h	525	円/h
	放電加工	900	円/h	1,500	円/h
	マシンニンセンター	1,200	円/h	1,800	円/h
	マシンニンセンター（大型）	1,800	円/h	3,000	円/h
	ワイヤカット	800	円/h	1,300	円/h
	磨 き	300	円/h	500	円/h
	仕上げ	300	円/h	500	円/h
	設備修理	400	円/h	800	円/h
	電気工事	300	円/h	600	円/h

出所：MT 社資料により作成。

出所：MT 社資料により作成。

図 4 工数分配図

る。黒字の場合，翌月の給料計算のときにアメーバチーム全員の給料を 5% アップする。赤字の場合，賃金は 5% カットする。アメーバ経営の結果は給料と連携し，そして，給料の変動幅が少なく，給料の変動による作業者の気持ちに影響が小さく，代わりに自分のチームの経営結果に対する関心度が高くなる。これは中国の国情，作業者の現段階の素質により制定したのである。

アメーバ経営の効果

MT 社はアメーバ経営の導入によって，各チームの作業者は自分の所属チームに対する関心度が高くなり，会社の雰囲気も大分変わった。

結果として

- 各アメーバ組織はいい成績をとるようにお互いに競争するようになった。
- 作業者は自分の所属チームに関心度が高くなった。
- 作業者が時間を意識するようになった。
- モチベーションが向上した。
- 仕事満足度が高くなった。
- 図 5 のように，生産性と品質が向上し，品質不良が 30% 下がった。
- アメーバ経営，QC サークル，改善活動が一体になった。

表7 2009年5月NC加工虎チームのアメーバ経営実績

単位：円、時間

収入内容	順 番	金 額	事務用品費	D10	6,024
総収入	A	5,500,000	通 信 費	D11	2,410
C5001 番金型	A1	1,500,000	固定費部分	D12	6,024
C5002 番金型	A2	2,200,000	人件費	D13	253,012
C5003 番金型	A3	1,000,000	減価償却費	D14	180,027
C5004 番金型	A4	800,000	社会保険料	D15	33,735
変動費	B	2,250,000	賃 借 料	D16	60,241
営業利益	C	3,250,000	雑 費	D17	6,024
控除額	D	1,451,985	雑収入・雑損失	D18	(12,048)
補助材料費	D1	60,241	固定資産処分損	D19	(60,241)
電極費	D2	250,000	固定資産金利	D20	6,024
電気費	D3	361,446	在庫 金利	D21	2,410
水道費	D4	5,000	営業・本社経費	D22	12,048
消耗品費	D5	180,723	差引き売上	E	1,798,015
修理費	D6	24,096	総時間	F	2,184
外注加工費	D7	60,241	有効工数（時間）	F1	1,820
荷造用品費	D8	2,500	無効工数（時間）	F2	364
旅費交通費	D9	12,048	当月時間当たり	G	823
			時間当たり生産高	H	1,488

出所：MT 社資料により作成。

2009年品質不具合件数の目標と実績

クランクケースのリードタイム

出所：MT 社資料により作成。

図5 2009年MT社の品質とリードタイム（納期）の改善結果

4. MT 社の賃金制度の変化に対する考察

MT 社の賃金変化は、図 6 のように 3 段階のステップで進化した、アメーバ実施の効果があったが、中国経済の発展に伴って、外部環境の変化は会社の経営と賃金レベルに大きな影響を与えた。

MT 社の賃金変化は下記の特徴がある。

a. 賃金の上昇率が高かった。

MT 社が成立した当時（2002 年）では中国労働者の賃金はかなり安く、人件費メリットが大きくて、製造業の比較競争優位は著しかった。しかし、その後の 9 年間に中国の労働者の賃金が大幅に上昇して、MT 社の従業員の平均月収入（賃金）も 2003 年の 25,000 円から 2010 年の 45,000 円まで上昇した、毎年、平均 8.76 %上がった。図 7 は、従業員一人当たりの平均

出所：社会経済生産性本部『事例 日本型成果主義』により作成。

図 6 MT 社の賃金体制変化図

出所：MT 社資料により作成。

図 7 合併会社 2003 年から 2010 年までの毎月平均賃金

出所：海聞『国際経済学理論と政策』により作成。

図8 U型規模経済図

月収の変化を示したものである。

b. 同じ会社で働く作業者は職種によって、賃金が違う。作業者は自分が従事する職種について、地域の同じ職種の賃金と比べ、低い場合、会社を辞め、賃金の高い会社に移職する。したがって、MT社は常に地域の関係職種の賃金情報を集め、社内の各職種の賃金レベルを調整した。したがって、職種による賃金の差があった。

c. 収入の上昇に伴い、離職率が高くなって、会社を辞める社員は特に3年以上のキャリアが多い。

MT社が創立したときは会社の定着率がよかったが、2004年以後、定着率が悪くなった。原因として、下記のものが考えられる。

- ① 中国の経済の発展スピードが急に加速し、人材の需要量が増えた。
- ② 企業間の人材のスカウトが激しくなった。
- ③ MT社の職種は技術度が高く、3年間働いたら、技術を身につけ、独立して、金型または設計会社を設立する従業員が多い。

d. 賃金の上昇により、賃金の原価に対する比率が高くなった。

合併会社の賃金が増加すると同時に金型の受注価格が下がり、原材料価格が増加した。会

社の経営コストが高くなって、経営がきびしくなっている。

図8のように規模経済の理論により（海聞，2008），市場の供給，需要関係，労働力コスト，原材料のコストの要因で，MT社は③の段階にあることがわかる。今後の経営は一段と厳しくなる。

MT社の第一段階の賃金方式は，上記の賃金の労賃と生活給で分析できる。即ち，30年前の中国の労働者の賃金水準は，先進国に比べその差があまりにも大きかった。中国の当時の賃金は，基本生活を維持する賃金である。それは中国の当時の経済環境が生み出したもので，長年の企業の国有化の結果である。

MT社の2002年から2004年までの賃金水準はちょうど中国の低賃金時代の終わり頃であった。

MT社の第二段階及び第三段階の賃金方式について，中国の開放改革の推進により，賃金レベルが上がっているという背景で，国有企業の業績が低下する一方で，民営企業，外資企業はシェアを拡大した。したがって，中国は賃金体制の多元化があり，同時に不完全な競争状態が存

在している。給料レベルは簡単に供給と需要で決定されることなく、さまざまな市場需給変化に影響を与える制度上の問題も含まれている。

今後の示唆は、次のものが考えられる。

1. MT 社のアメーバシステムの導入の課題として、MT 社のアメーバシステムの経営評価は短期間での模索だけでなく、長期的な視点から観察する必要がある。
2. MT 社の経営実践は、日中合弁企業へのアメーバ経営及びアメーバによる賃金システム導入による経営効果を検討する実践モデルの一つとして貴重である。

5. 終わりに

MT 社の賃金システムの変化とその影響について分析、研究を行い、以下のことがわかってきた。

日本、中国の金型業界は、過去の 30 年間に大きく変化した。中国の金型業界は大きな発展を遂げ、売上高と賃金は高くなったが、日本の金型業界は規模が小さくなり、従業員も少なくなった。

MT 社は、請負賃金、経営管理者の目標管理賃金、技能評価賃金、効率賃金（有効工数）、アメーバ経営などの賃金方式の導入により、さまざまな効果があった。たとえば、それらの効果として「効率の向上」「社員の競争意識の向上」「企業の雰囲気と企業文化の改善」などが挙げられる。しかしながら、他方において中国全体の経済環境の中で生存する会社として、賃金が増加、原価率も増加し、従業員定着率が低下し、経営への圧力が大きくなっている。外部要因は会社の経営に与える影響が大きい。

中国は労働力価格の上昇の時期に来ており、ルイスの転換点を迎えている。つまり労働力は、過剰から不足に転換している。2011 年に入って、特に労働力の不足の問題は深刻になっている。最近、中国政府の政策の動向として、産業構造の調整、インフレ抑制のための金融引き締めや不動産投機の抑制、国民収入の増加な

どの一連の政策を打ち出した。もちろん、一般労働者の収入の増加に伴って、国民生活が改善し、社会の安定化につながっていくこと自体は喜ばしいことであるが、企業の人件費の増加、収益の低下の恐れもある。

中国の人件費が安い時代はもう終わり、今後、企業にとっては、労働者に対する考え方を真剣に検討する時代になってきた。

労働力コストが増加するにつれて、労働力価格は上昇し、中国製造業の比較競争優位がなくなり、比較優位のある経済体に移転する可能性が高い。それは経済全体の流れで、世界経済のマクロ的環境及び中国自身の経済環境の変化による影響そのものである。中国に進出している外資企業もこの現実と直面しなければならない。そして、バランスを取り、慎重に考えて、迅速に行動する必要がある。

本研究が、中国経済の高度成長期下での一つの経済体（中日合弁の金型企業の MT 社）の賃金システム、賃金変化についての事例分析、研究により、今後の中国経済・経営環境下での企業経営のあるべき実践モデルの一つを提供することを期待する。

謝 辞

本稿の作成にあたり、愛知学院大学松原敏浩教授に幾度も貴重なご指導をいただいたことを深くお礼を申し上げる。ならびに大阪国際大学何成業教授から丁寧な意見をいただき、感謝の意を表する。

注

¹ 元と円のレートは、1 元 = 12.5 円に基づいて計算する。

² 工数は、作業者の作業時間である。

³ 社員数は、2010 年 12 月に 62 人で、2009 年 5 月に 93 人で、リーマンショックにより社員数が減った。

引用文献

- 安室憲一 2003 中国企業の競争力 日本経済新聞社.
- 趙 偉・古 広東 2006 民营企业国際化:理論分析
と典型案例研究 経済科学出版社.
- 中国国家統計局 2010 中国統計年鑑.
- 稲盛和夫 2006 アメーバ経営 日本経済新聞社.
- 徐 方啓 2006 日中企業の経営比較 ナカニシヤ出版.
- 何 成業 2003 中国国有企業の組織と経営管理 青山
社.
- 海 聞 2008 国際経済学理論と政策 北京大学中国
経済研究センター.
- 中村壽伸 2002 成果主義の人事・報酬戦略 ダイアモ
ンド社.
- 日本能率協会コンサルティング 中国事業グループ
2009 中国の工場事業 PHP 研究所.
- 産業労働調査所 1992 新人事・賃金制度事例集 経営
書院.
- 周 宝玲 2007 日系企業が中国で成功する為に 晃
洋書房.
- 総務省統計局 2010 日本の統計 総務省統計局.
- 社会経済生産性本部 2005 事例 日本型成果主義人
事・賃金制度の設計から運用まで 生産性出版.
- (平成24年3月20日受稿, 平成24年11月26日受理)