

# 現代経済事情Ⅱ

## 日本の中小企業とアジア経済

第12回

2005年7月6日

高田好章





今日の名古屋



今日の富士山



越中井(大阪)  
細川ガラシャ夫人



# 前回の復習

# 成果主義 8割導入済み

## 賃金動向本社調査

成果主義を導入したことが分かった。賃金の個別化に動きがかかっている。一方平均賃上げ率(最終給与)は一・六二%(前年は一・五四%)と七年ぶりに前年を上回った。(一四頁参照)

## 過去1年で 3社に1社で 定昇見直し18%

回答企業の二二・二%が「会社員に対して賃額を給ランニングが過去一年間で成果主義(定昇見直し)と回答、一六・七%が「対子を除き際本マクドナルドホールディング」に答えた。成果主義の導入の広がり、三功全「店員職以上の定昇を修正の強し、定昇の見直し」が並し「基礎給プラス評価」を行って進んでいる。■上 当の形に変わった。

## 賃上げ率最終集計62%

## 今年への回答・要結状況

2004年(年間一時金)回答・要結状況  
(5月7日現在、加重平均、単位:円、%)

社数	平均賃金(円)	2003年比増減率(%)	平均年齢(歳)	
全社	243	1,536,465	2.55	37.6
製造業	207	1,602,071	3.31	37.9
非製造業	36	1,576,686	0.40	38.9
組合員平均	211	1,616,498	2.54	38.0
従業員平均	8	1,722,211	4.15	37.2
モデル方式	24	1,258,512	7.68	33.2

2004年賃金交渉 回答・要結状況  
(5月7日現在、加重平均、単位:円、%)

社数	額	率	基準内賃金	平均年齢	03年末給与額	03年末給与率	
全社	584	4,906	1.62	301,544	36.4	4,672	1.54
製造業	425	5,125	1.89	303,082	36.8	4,836	1.59
非製造業	159	4,238	1.45	297,243	35.2	4,207	1.39
組合員平均	428	5,046	1.87	300,533	37.4	5,016	1.65
従業員平均	94	4,765	1.52	314,867	36.4	4,941	1.58
モデル	62	4,613	1.54	298,078	33.6	3,811	1.28
▽ジャスダックのみ	67	5,122	1.84	376,935	34.4	4,985	1.81
製造業	36	4,865	1.76	273,618	35.2	4,792	1.73
非製造業	31	5,381	1.92	280,263	33.5	5,166	1.89

(注)回答内容は、▽組合員平均と従業員平均は特定の年齢を対象にしたモデル方式の3方式が含まれる。賃上げ率、率は原則として定昇込み

社数	額	率	基準内賃金	平均年齢	03年末給与額	03年末給与率	
食品	58	5,097	1.67	303,895	35.8	5,262	1.74
繊維	31	5,231	1.82	286,406	37.2	5,294	1.85
紙・パルプ	12	4,595	1.49	309,133	39.3	4,972	1.61
化学	52	5,454	1.88	324,835	38.3	5,235	1.61
医薬品	8	5,783	1.77	325,818	32.9	4,690	1.42
ゴム	9	5,046	1.70	295,333	35.6	4,872	1.65
窯業	11	5,172	1.71	296,849	38.4	5,013	1.69
鉄鋼	25	3,701	1.25	295,500	35.0	3,698	1.25
非鉄・金属製品	27	5,071	1.80	278,502	36.0	3,804	1.38
機械	66	5,192	1.72	300,724	38.0	4,335	1.41
電機	40	5,583	1.86	296,019	36.3	4,213	1.37
造船	8	5,565	1.71	323,406	39.2	5,544	1.71
自動車・部品	41	5,202	1.79	289,253	37.4	5,396	1.68
その他輸送機器	4	5,683	1.80	315,345	39.9	5,256	1.70
精密機械	11	5,761	1.76	320,782	37.0	5,759	1.69

成果主義の浸透で、同業企業が四六・二%を押し入社の若手での賃金格差も消たりの前になつて定昇を拡大する」と回答した。管理職を除く一般社員の賃金が二・七%と平均賃上げ率を上回った。二・一%は「一・倍以上」で、前年まで六年連続で過去二倍未満の割合で行っていた。

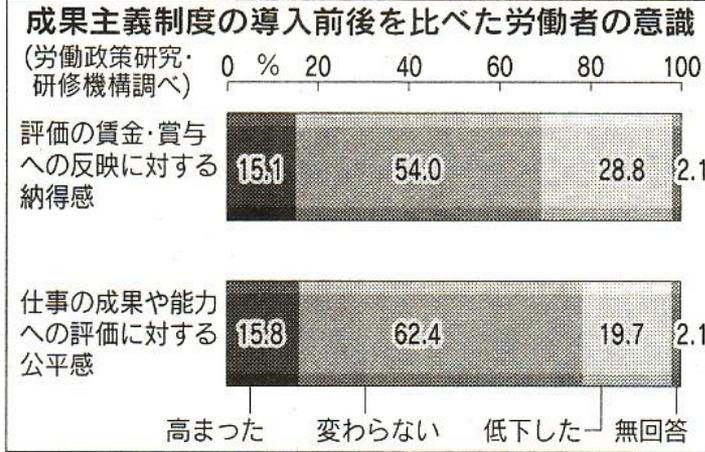


業績に応じて賃金などを決める成果主義制度で、賃金・賞与の判断材料となる成果や能力への評価に従業員が納得しているかどうか聞いたところ、約三割が制度導入以前に比べ「納得感が低下した」と答え、「高まった」とする人を

## 成果主義導入後の賃金・賞与

上回ったことが二十日、独立行政法人の労働政策研究・研修機構の調べで分かった。同制度の普及は急速に進んでいるが、従業員に納得のいく形で定着するにはまだ時間がかかりそうだ。

# 「納得感低下」 従業員の3割



調査は今年一月、全国の従業員百人以上の企業千六十六社と労働者七千八百二十八人を対象に実施。同制度導入に伴う労働者の意識を聞いた全国的な調査は初めてという。

全体のうち仕事の成果や能力に対する評価を賃金に反映させる「成果主義」制度をすでに導入している企業は五五・八%だった。

この企業に勤める従業員約三千人を対象に、同

## 労働政策研究・研修機構が調査 「職場の意識向上」37%

制度導入後、賃金や賞与の判断材料となる評価に納得しているかどうかを調査。二八・八%が以前に比べ「納得感が低下した」と回答し、「高まった」と答えたのは一五・一%にとどまった。仕事の成果や能力への評価に対する公平感についても一九・七%が以前に比べ「低下した」と答え、「高まった」のは一五・八%だった。

また、同制度の導入に伴う職場の雰囲気の変化を聞いたところ、ゆとりを持って仕事をしている雰囲気が「弱まった」と感じる人は三三・三%に上り、「強まった」と感じるのは一二・三%だった。同じ設問で企業側は四一・六%が「弱まった」と答えた。一方で、職場の業績や成果を上げよう

# 成果主義に「満足」

人事部66% 社員46%

2005-5-20 748

成果主義を取り入れた国内の主要上場企業に人事制度の達成状況を聞いたところ、人事部の66%は満足と回答しているのに対して、社員（役職員

人事制度改革に満足していない社員の3分の2は「評価への納得感を得にくくなった」と回答。改革に満足している社員の間でも「評価への納得

（複数回答）では、「社員」の士気向上を図るため」を選択したのは人事部の75%に対し、社員は47%、「リストラ」は人事部3%、社員16%。社員は

## 処遇も含め大きなズレ

野村総研調べ

を含む）は46%にとどまったことが野村総合研究所の調べで分かった。成果と処遇の関係について評価したのは人事部が75%、社員は40%と大きなズレがある。

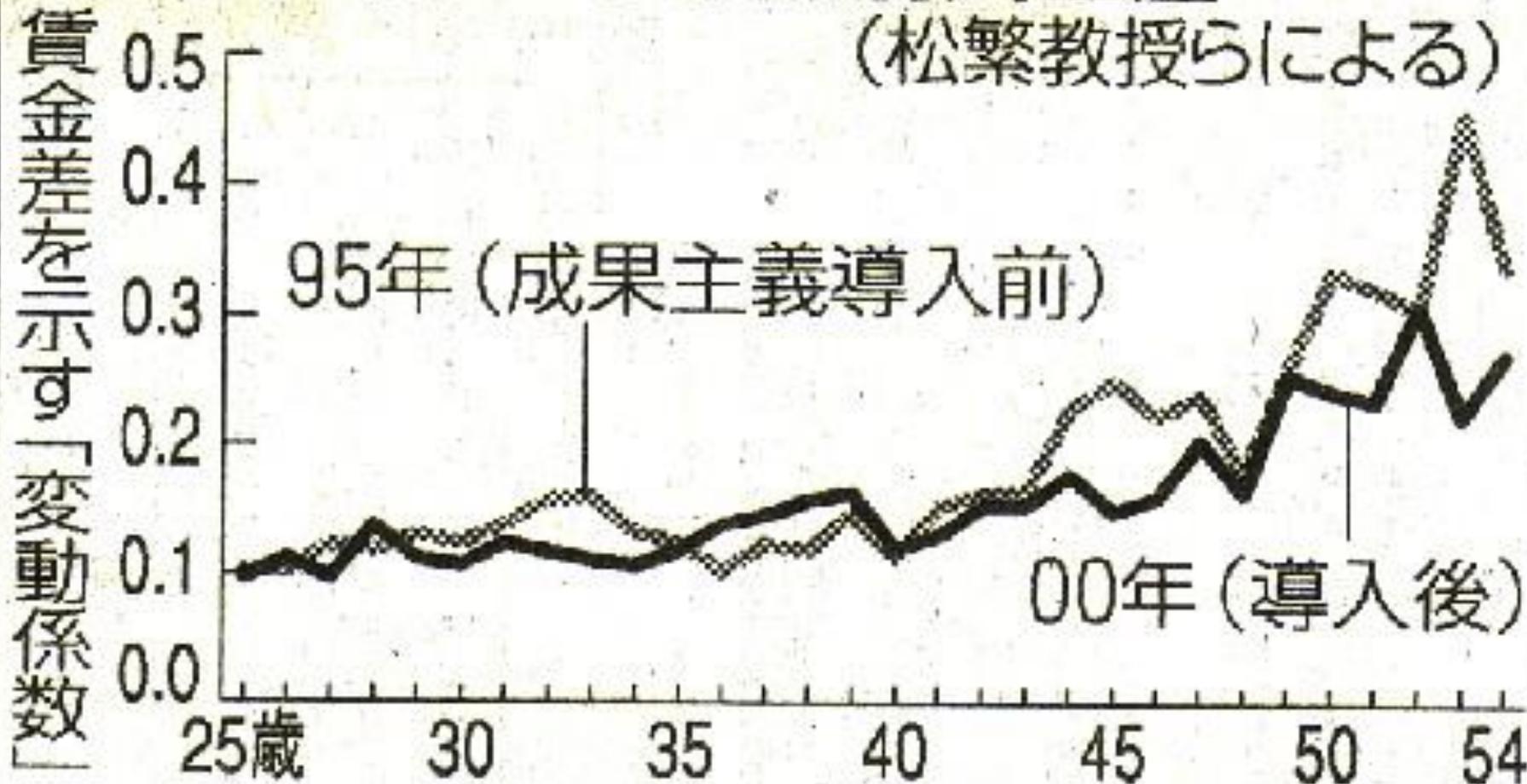
感が向上した」としている人は24%に過ぎず、会社側と社員の双方が納得できる評価の仕組みをつくるのが課題として浮き彫りになっている。

成果主義に対して「やや冷めた見方をしている」（同総研）。調査は昨年11月、上場企業1千社のうち135社の人事担当者、22歳～59歳の社員1千人から回答を得た。

成果主義導入の目的

## あるメーカーの年齢別賃金差

(松繁教授らによる)





前回の復習  
おわり



## 本日のテーマ

「アウトソーシングの経済学」を  
考える



「アウトソーシング」とは

out-sourcing外部調達；  
(業務の)外部委託, アウトソーシング.

下請けからの新たな展開へ



# アウトソーシングの特異例

大きなアウトソーシング

EMS(電子機器受注企業)

小さなアウトソーシング

化粧品産業 または 医薬品産業



理論的問題：

生産力と生産関係 生産手段：労働力、  
人と物、労働手段と労働力 分業、協業、  
下請け

人事：アウトソーシング 労働者：下請け  
工、社外工、臨時工、派遣社員

# 概念規定



物のアウトソーシング  
人のアウトソーシング

## 下請け

OEM(相手先ブランド生産受託)

ODM(設計サービス付き)

EMS:電子機器製造受託サービス  
アジアに展開

システムのアウトソーシング:物・人



昔からのアウトソーシング  
物流：倉庫・運送

あたらしいアウトソーシング  
製造業が製造業でなくなる時：  
商品の企画のみ、人もいなくなる  
情報化：生産工程の変化

戦争までアウトソーシング

人材派遣業：

人のアウトソーシング

派遣労働者の二極化

専門化とそうでないもの

製造業派遣：日雇い



個人請負：

個人事業主といいながら、  
実体は日雇い労働者

頭と足が違うものに

短サイクル化 足のとりかえ

オフショアリング:

米国→インド・中国 海外へ

シリコンバレー

“海を渡らないハイテク移民”

日本の会社 → 中国・大連に間接  
部門を移す



自動車メーカー:

セットメーカーの生産工程に  
部品メーカーが入り込む

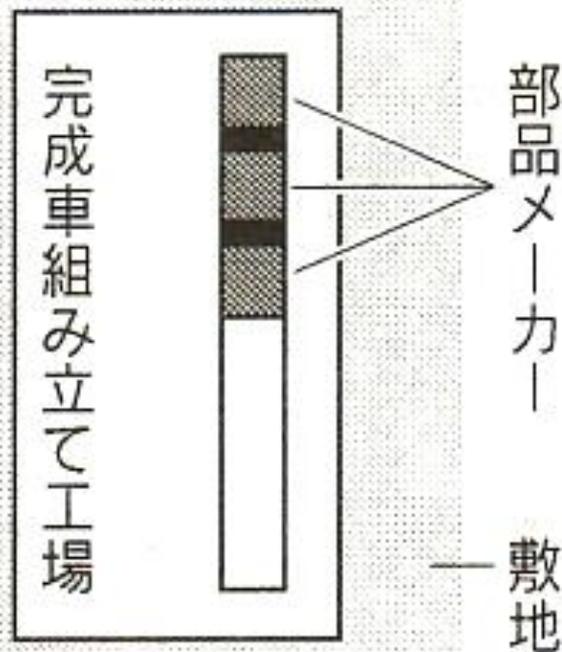
クライスラー: 生産ラインに入る

マツダ : 混合生産 に対応



# クライスラーの部品メーカーへの業務委託と他社との比較

クライスラー  
…トレド工場  
(オハイオ州)



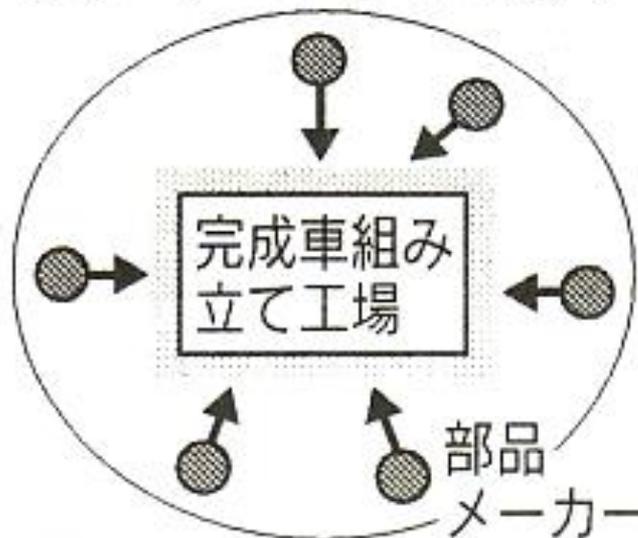
完成車メーカーの  
工程内に同居

トヨタ…テキサス工場(建設中)  
日産…キャントン工場(ミシシッピ州)



完成車メーカーと同一敷地に部品  
メーカーが入居(敷地の中)

フォード…シカゴ工場(イリノイ州)



完成車メーカーと  
半径0.8キロ以内に  
部品メーカーが集  
結(敷地の外)

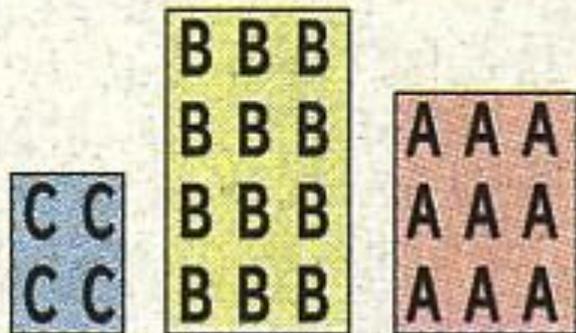
# マツダの「計画順序生産」の概念

部品メーカー

大量の部品在庫

マツダ

従来方式

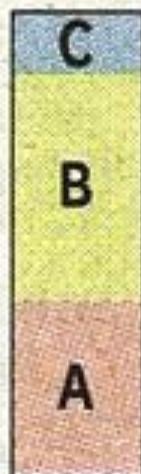


特定部品をまとめて生産

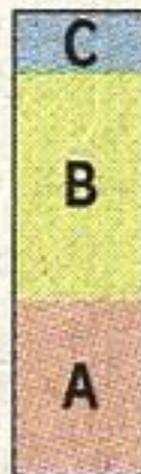
新方式



部品も混流生産

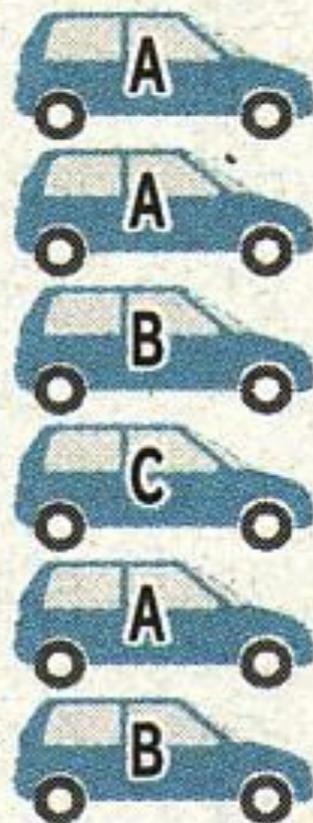


供給



供給

完成車を混流生産

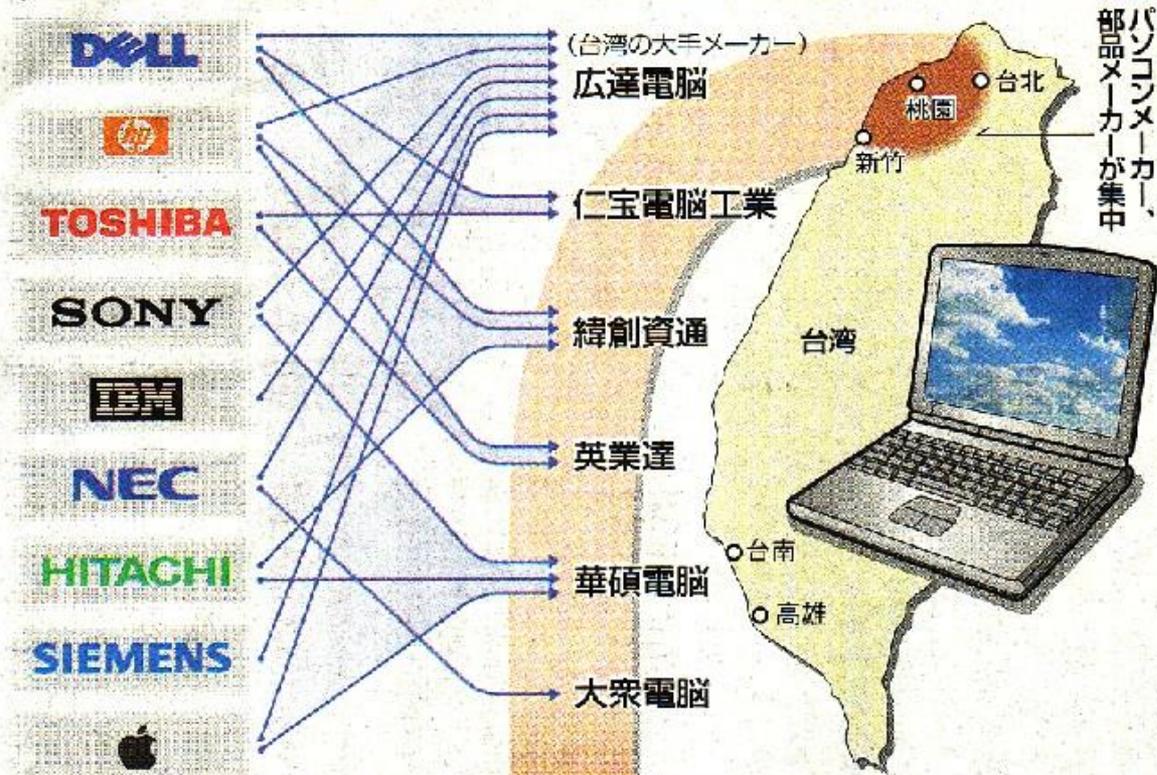


電子機器受注産業：EMS  
東アジアでの展開  
日本での展開

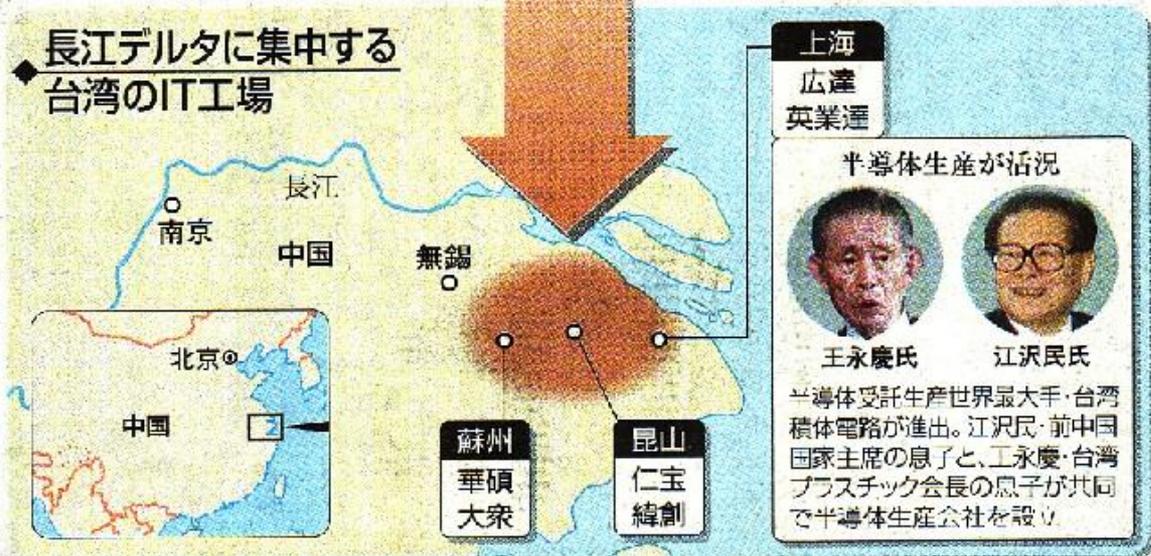
台湾メーカーによる  
ノートパソコンOEM・ODM生産



# 日米欧による、台湾大手メーカーへのノートパソコン生産発注例



## 長江デルタに集中する台湾のIT工場



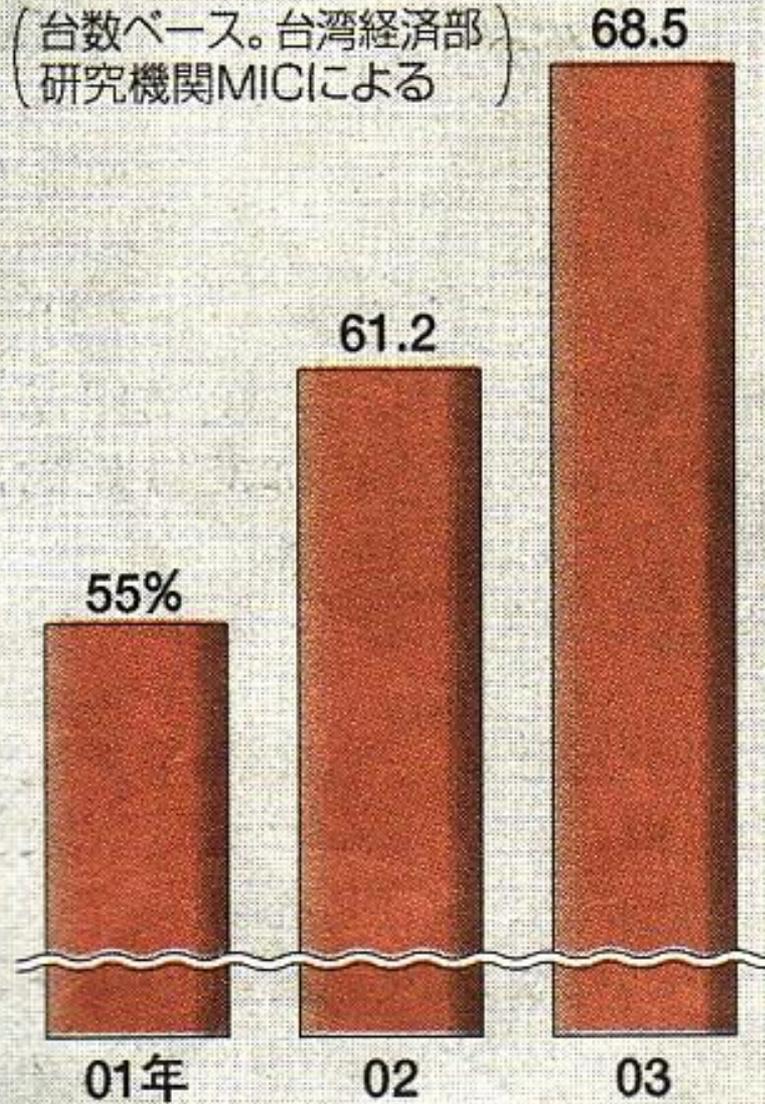
半導体生産が活況

王永慶氏 江沢民氏

半導体受託生産世界最大手・台湾積体電路が進出。江沢民・前中国国家主席の息子と、王永慶・台湾プラスチック会長の息子が共同で半導体生産会社を設立。

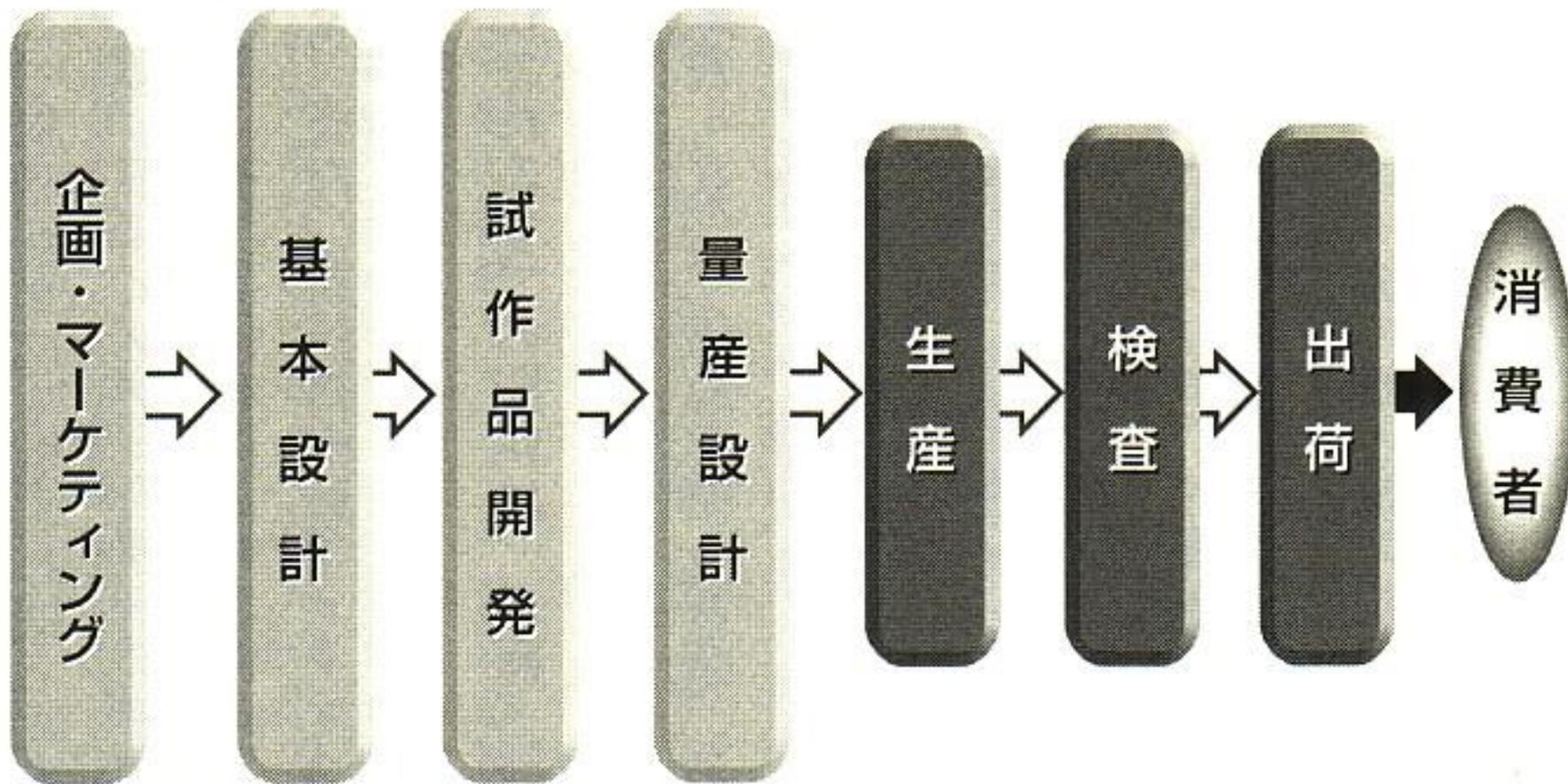
# 世界のノートパソコンの7割 を台湾メーカーが作る

(台数ベース。台湾經濟部  
研究機関MICIによる)

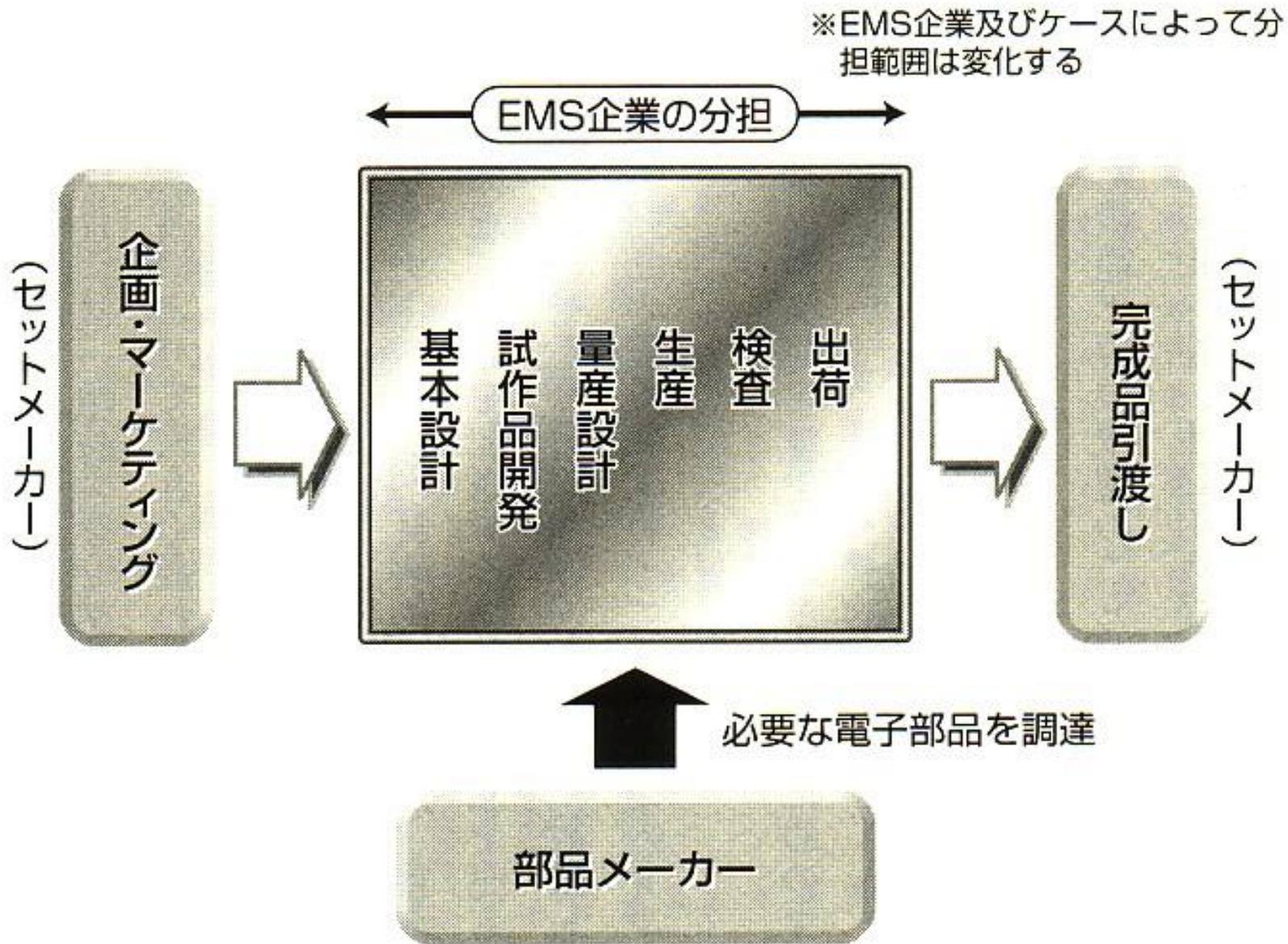


朝日新聞  
2004-08-14

●一般的な生産機能の流れ



●EMS企業の分担する範囲（一例）



## ●EMSの特徴

- 1 資本系列などに関係なく複数のセットメーカーから同じカテゴリーの製品を受注する
- 2 受注先の製造部門を完全に引き受ける水平分業の関係
- 3 製造に必要な部品の自社調達を行なう
- 4 受注範囲が設計・試作から生産（組立）、検査、配送、修理まで広く生産工程に深く関わる
- 5 コンピュータや情報通信機器など特定のエレクトロニクス機器に強い
- 6 大量ロット生産を得意にしている

## ●EMSとOEMの違い

EMSがメーカーの企画した製品の生産を請け負うのに対して、OEMはメーカーの自社開発・生産した製品を相手先ブランドで提供する。

## ●EMSと協力工場の違い

EMSがメーカーの生産部門を“丸ごと”引き受けるメーカーとの水平関係であるのに対して、協力工場はメーカーの生産機能を“一部”引き受ける垂直関係に位置している。

■図1-3 外資系大手EMS企業「ジェイビルサーキット」の生産拠点

※2000年6月現在

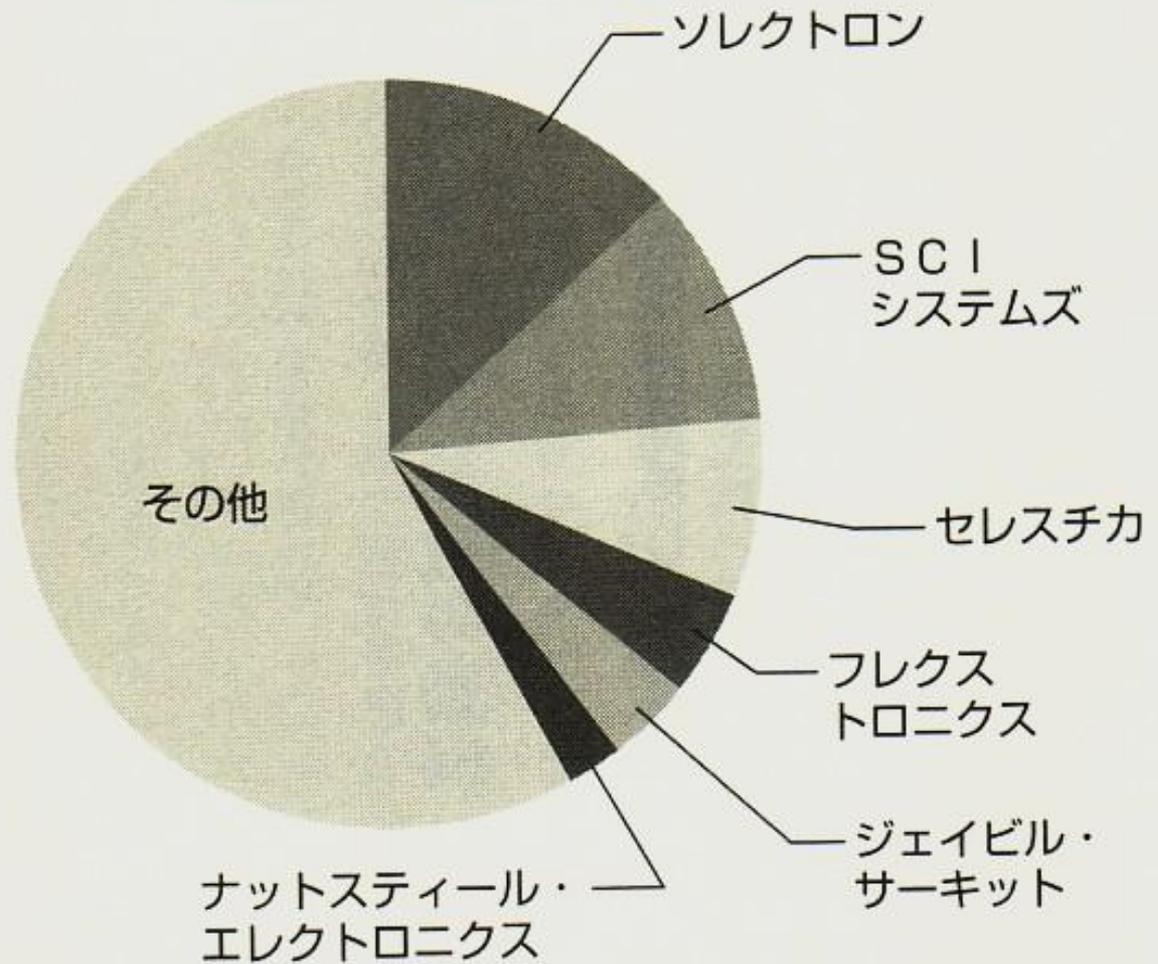


表5-1 EMS業界トップ20社

(単位：売上高は100万ドル、成長率は%)

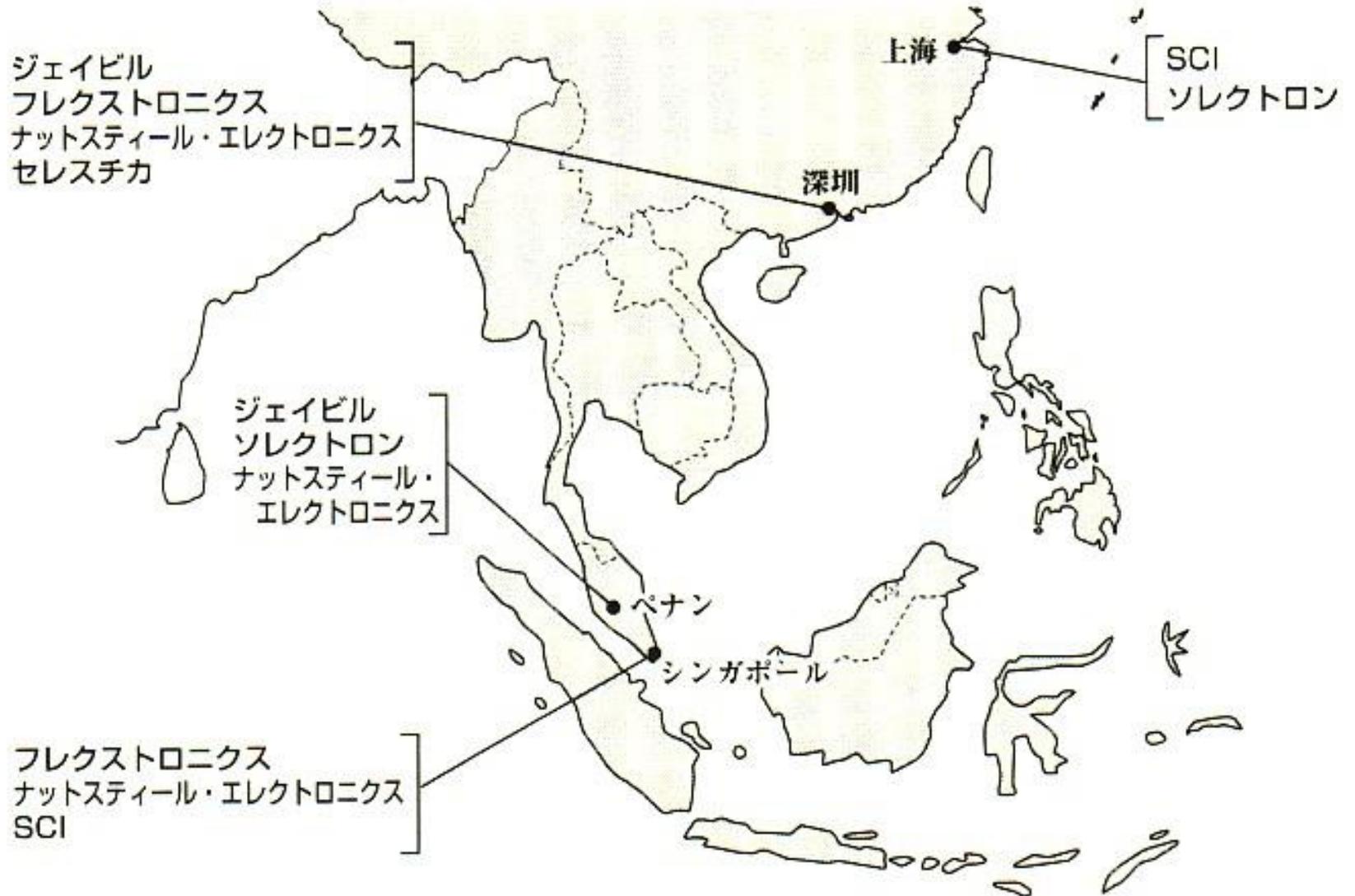
No.	社名	本社	98年 売上高	99年 売上高	成長率	従業員 数	工場 数	SMT 本数
1	ソレクトロン	カリフォルニア州	6,097	8,948	47	40,000	23	491
2	SC Iシステムズ	アラバマ州	6,538	7,224	10	30,250	37	290
3	セレスチカ	カナダ	3,249	5,297	63	19,000	30	151
4	フレクストロニクス	カリフォルニア州	1,798	3,219	79	18,000	40	未公表
5	ジェイビル・サーキット	フロリダ州	1,589	2,433	53	15,000	22	未公表
6	ナットスティール・エレクトロニクス	シンガポール	1,417	1,824	29	10,000	12	131
7	サイネックス(注1)	カリフォルニア州	896	1,482	65	832	5	未公表
8	サンミナ	カリフォルニア州	911	1,217	34	7,220	34	未公表
9	ユニバーサル・サイエンティフィック・インダストリアル	台湾	600	932	55	3,980	7	37
10	D I I G(注2)	コロラド州	589	923	57	8,000	12	75
11	MSL	マサチューセッツ州	838	921	10	5,000	7	50
12	ベンチマーク・エレクトロニクス	テキサス州	524	878	67	7,000	14	70
13	C-MACインダストリーズ	カナダ	340	791	133	6,000	38	未公表
14	エルコテック	フィンランド	395	752	91	6,147	10	180

図5-1 EMS業界の企業別売上シェア（1999年）



(出所：Manufacturing Marketing Insider誌)

図5-4 アジアの主要EMSの拠点



企業の原点は内製化:

キヤノン

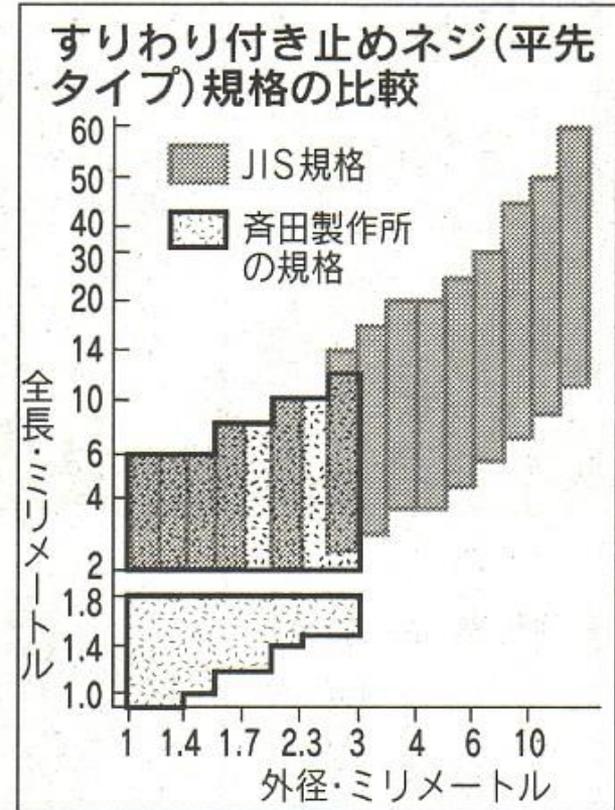
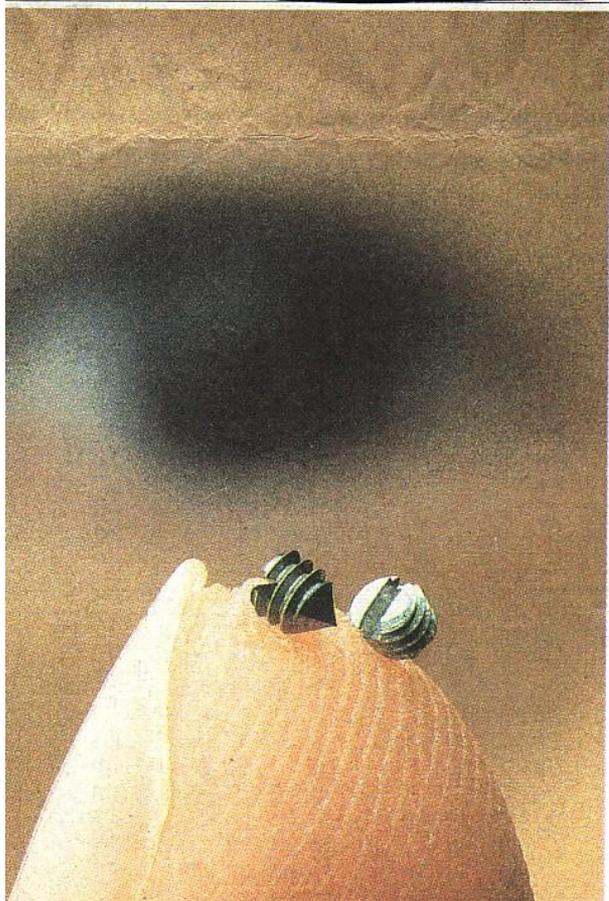
技術の蓄積

組み合わせ商品と独自商品

求人、正社員重視鮮明に ?



# 今週の元気企業



斉田製作所 東京都あきる野市  
イモねじ製造・販売



# ビデオ鑑賞

NHKスペシャル

フリーター漂流  
～モノ作りの現場で～  
(後半)



NHK: 2005年2月5日放送

25分

# 現代経済事情Ⅱ

## 日本の中小企業とアジア経済

第12回 終わり

2005年7月6日

高田好章

