

事業再構築・組織再編に基づく原価低減

伊 藤 進

目 次

- I. 序言
- II. 事業再構築・組織再編を基礎とした人員面での原価低減
- III. 工場統廃合に基づく原価低減
- IV. アウトソーシング・内製化による原価低減
- V. 分社化・子会社化・子会社への統合による原価低減
- VI. 企業提携に基づく原価低減
- VII. 経営統合・合併による原価低減
- VIII. 結語

I. 序 言

2004 年、日本市場は低成長ではあったが、消費は回復傾向にあり、前半の景気は比較的好調に推移した。後半は景気の減速がみられ、踊り場状況となったが、金融、新興市場を除く上場企業の 2005 年 3 月期連結経常利益は 2 期連続で過去最高益を更新する見通し（3 月末現在）である。

過去最高益更新の主な理由の一つは、選択と集中といった戦略を採用し、不採算事業からの撤退・縮小、事業の絞り込み、工場閉鎖、人員削減・人件費抑制、有利子負債削減等のリストラ、合理化努力を通じての原価低減によるものである。二つめは、デジタル家電を中心としたデジタル景気、中国・米国の好調による外需拡大で売上高が伸びたことによる。過去 10 年間リストラ中心の原価低減等の企業努力でスリム化を進めてきた。90%を超えていた損益分岐点比率がバブル以前とほぼ同じ 85%まで下がり、売上高が増加すれば利益が出やすい企業体質になっている。国内景気の回復や輸出の好調もあり、長い低迷期を抜け出しつつある。

バブル崩壊以降、多くの日本企業は自らの競争力の源泉を見失った。半導体は韓国、台湾勢、パソコンは米国勢が躍進した。倒産が相次ぎ、多くの日本企業は国内生産をスリム化し、大規模なリストラを進めた。日本企業は厳しいデフレ不況の下で、どの事業を強化すれば国際競争に勝てるか自問自答してきた。失われた十年からようやく脱したかにみえる日本企業ではあるが、中国、韓国企業等との激しい競争の下で、利益を増やすために、一方では新製品・サービスを開発・創造し、売上高を伸ばすことが求められ、他方ではコスト競争力が企業の競争力優位の重要な要素として考えられ、原価低減が経営課題として求められている。

有利子負債の削減が一巡し、縮み志向が転機を迎え、新工場・新機械や研究開発に資金を充てよ

うと積極経営にカジを切る企業が増えている。過去のリストラ効果や業績拡大で手元の余裕資金が潤沢になり、更新投資が中心ではあるが、生産増強のための設備投資・将来の収益源となる開発や新規事業の開拓に向けた投資拡大意欲も旺盛である。デジタル家電製品に見られるように国際競争で優位に立つ製品が多く生まれ始めている。極端なコスト倒れの事業にはメスが入った。しかし、撤退や売却に踏み切れないままの低採算事業も多い。また、鋼材等の素材については経済拡大している中国等アジアを中心とする世界需要の拡大を背景に素材不足、ひっ迫する需要増を追い風に2004年には価格が上昇しているものもみられる。素材価格の上昇分を製品価格の値上げで対応できる企業は少なく、素材価格の上昇分を原価低減で対応しなければならない。

2004年には生産能力を増強して生産、販売を拡大したデジタル家電製品でも、価格下落のペースが速い。現在のヒット製品のデフレ度合いはかつてのヒット製品を上回る価格下落率である。成長が期待できる高付加価値の先端製品・部品であっても価格下落は著しい。価格下落に対応して原価低減は不可欠である。価格競争が激しく、性能を高めながらも価格引き下げが求められている。デジタル家電といえども次の段階はライフサイクルでいえば成熟期、低コスト体質の企業しか生き残れない。企業は利益を改善するため、リストラを中心とした原価低減のみならず、変化する経営環境に素早く対応して新製品、新素材・新部品を開発し、生産現場と一体となって製品の品質を作り上げ原価低減する必要性に迫られている。

2004年、日本の製造業はデフレを乗り越えつつあるかにみえた。効率優先から注力すべき事業の選択に振れ、デジタル製品にみられるように製品力の向上、付加価値の高い製品開発努力が成果として表われ、原価低減頼みから抜けだしつつあるかにみえたのである。しかし、後半には価格下落に見舞われた。素材高騰が最終製品に及ばない価格競争が激しい現状では、経営改革や技術革新で原価低減を図らなければならない。原価が低減できないと生き残りは難しいため、原価低減指向は強い。

選択と集中の戦略に基づいて成長事業を強化するには、各事業の採算性と将来性を洗い出し、事業を選別して不採算事業から撤退ないし生産を休止する必要がある。世界で競争していく製品、コア分野に絞って経営資源を集中投下して、将来の成長事業の柱を育てなければならない。将来性のある事業に経営資源を集中させるには、新規事業が独り立ちするまでは本業で稼がざるをえない。そこで、本業の原価低減が不可欠になる。

グローバルな競争にさらされている企業は事業再構築・組織再編の手綱を緩めようとしない。事業再構築・組織再編に基づいた原価低減について2002～2004年の日本企業の事例を中心に考察したい。

Ⅱ. 事業再構築・組織再編を基礎とした人員面での原価低減

事業再構築・組織再編での重要なテーマの一つはリストラを通じての人員削減による原価低減に

ある。

製品の高級化、市場シェア拡大が強く求められたバブル時代とは異なり、利益拡大が求められる日本企業の現状においては、赤字事業については利益改善のため撤退・売却や製造原価の低減は避けておれない。日本企業は、バブル崩壊後、業績を立て直すために事業の選択と集中を進め、弱い事業から撤退し、需要減が見込まれる製品の場合には、長期的観点から工場閉鎖・製造ライン休止、生産拠点の整理・統合、アウトソーシング、分社化等によって自社内やグループ内で収益性を高めてきた。

企業は不採算事業の売却・撤退、工場の閉鎖・統合によって生産設備の過剰を解消し、あるいはアウトソーシングする等によって労務費、減価償却費といった固定的な費用を中心に製造原価の低減を図ってきた。過剰な設備や労働力を適正規模に削減することによって労務費等を中心に製造原価の低減を図ってきたのである。事業再構築・組織再編に基づく原価低減は戦略的な原価低減を意味し、組織成員削減、人件費低減等を基礎とした固定費の低減を中心とした原価低減といえる。

鉄鋼等素材産業では、バブル崩壊後つい最近まで需要急減で設備過剰の状況であった。供給過剰、価格下落のもと工場閉鎖、設備廃棄・集約、事業統合、経営統合・合併等といった事業再構築・組織再編を通じての原価低減が実践されてきた。経験したことのないデフレ下で、企業が必死に展開してきたリストラは事業の効率を上げるための工場閉鎖等に基づく人員削減、原価低減といった利益改善への即効性のある戦略を中心とした事業再編であった。

経営者は収益拡大局面で人員を増やし、収益縮小局面で人員を削減することを望んでいる。正社員の場合にはこのような人員調整は難しい。正社員は原則として終身雇用が前提となっているからである。しかし、正社員であっても希望退職という形を通じて人員削減が現実に行われている。正社員の人員リストラを伴う場合には、人員削減による労務費の低減効果は非正社員に比し大きいものとなる。ただし、希望退職による場合には追加的に合理化費用が発生する。この場合、早期退職優遇措置を講ずることから正規の退職金に割増退職金（優遇退職費用）を加算する必要があるため、短期的には支出増になるかもしれないが、長期的には原価は低減される。以後、年々の原価低減効果が長期的に発揮されることになる。分社化等により子会社・グループ企業への転籍、出向が行われ、賃金が転籍・出向先の賃金水準に引き下げられる賃金カットが行われる場合には、連結ベースで労務費が低減される。しかし、上記の措置はいずれも従業員に苦痛をしいることから、モチベーションへのマイナス効果が発生するといった問題点がある。

景気が上向いて業績が回復してきても、依然として、人員削減を中心とした原価低減を指向する企業は多い。

松下電器産業は¹⁾ 国際競争力をつけるため、2001 年度・早期退職制度導入に始まった全社的なリストラを継続し、追加合理化策を策定する。2004 年 3 月期連結営業利益が 2,000 億円近くに回

1) 「松下早期退職 3,000 人」『日本経済新聞』、2004 年 6 月 20 日、1 頁。

復しても原価低減の手綱を緩めようとはしない。2004年7月から新たに3,000人強の国内連結対象会社の人員削減を柱とした合理化に着手する。新たな3,000人強の早期退職者の追加募集は、電子部品、電池等の不採算品目の生産中止、情報システム開発の縮小に起因するものである。2001年度以降の人員削減数は2万人を突破する。すでに2001年度から2003年度までに人員削減、拠点閉鎖等で約3,500億円の合理化費用が発生したが、3年前に比べて年間2,000億円強の費用・原価低減効果がでている。

価格低下が著しい製品・部品についてはグループの枠を超えてライバル企業と手を結び合従連衡を図り、合弁会社・事業統合・アウトソーシングに基づいて製造原価の低減を図るという事業再編の事例が増えている。また、合併・経営統合を通じて事業を再編し、生産、販売、購買、物流、財務部門・拠点を統廃合・集約して原価低減を図る事例がみられる。このような事業再構築・組織再編はスケールメリットによる収益拡大という面もあるが、人員リストラを通じて原価低減を追求するという面も強い。

Ⅲ. 工場統廃合に基づく原価低減

ある工場を閉鎖し別の工場に生産を統合ないし集約し、過剰気味の生産設備を統廃合することによって製造原価の低減が指向される。供給が需要を超える需給ギャップが拡大すると企業は生産調整に入る。需要の減少に対応して短期的には稼働率を下げるないし設備を休止する。長期的には勤務交代の変更たとえば昼夜二交代から昼勤務のみに変更、生産拠点の統廃合、工場の閉鎖・集約、設備の廃棄・集約等工場再編を中心として人員を削減し、稼働率を上げて生産の効率化を図る。

工場閉鎖は2期連続の経常赤字の業績低迷企業ないし需要低迷・激しい価格引き下げ競争が続いている企業において多く見られる。収益性が悪化している小規模な工場や老朽化した生産性の低い工場を閉鎖して過剰気味の生産能力を縮小し、労務費・工場管理費の低減のみならず、最新鋭の設備、生産効率の良い工場に生産を移管・集約して全社レベルで全体の操業度を上げ、製造原価の低減を図るのである。新設備の工場へ生産移管する場合や需要が長期的に低迷する場合には、工場再編による原価低減効果は大きい。

工場閉鎖は日本企業においては、3カ年中期経営計画での原価低減計画に基づいて決定される場合が多い。工場閉鎖・事業整理に伴い人員の余剰分が発生する。余剰人員は別の工場ないし成長性のある事業部門への配置転換、子会社への出向・転籍、あるいは希望退職等によって解消される。最悪の場合には解雇を伴う。受け皿となる高付加価値の製品・事業等がない限り、製造業の本格的な構造調整には一段の人員削減が迫られる。

閉鎖した工場の跡地は売却することによってキャッシュフローを入手できる。キャッシュフローは財務体質の改善に役立ち、開発投資、設備投資、IT投資等成長への投資資金として役立てることが可能である。生産の自前主義にこだわってきた日本企業ではあるが、近年、利益が出ない製品

分野から撤退し、先端製品、強い分野に経営資源を集中・配分するという選択と集中の戦略を採用し、利益の拡大が図られている。工場売却によるキャッシュフローは成長、利益拡大に役立てることができる。

いすゞ自動車は国内のディーゼル排ガス規制の強化に伴う買い替え需要が終り、特需の反動による需要の減少に対応して一つの国内工場を閉鎖し、存続させる別の工場に生産を移管し、設備の集約によって生産性を向上させ、製造原価の低減を図る²⁾。工場閉鎖のほか、サッポロビールはワイン事業部門でグループ購買による調達に切り替えるのみならず、販売不振で低迷しているビール・発泡酒の缶生産ラインを閉鎖・集約することによって配管洗浄や保守管理の負担を軽減して製造原価の低減を図り、体質を強化する³⁾。

工場の生産設備のうち、老朽化した生産ライン・機械、生産性の低い小規模な生産効率の悪い生産ライン・機械を休止・閉鎖して生産能力を削減し、残りの生産ライン・機械を大型化ないし能力を増強し、効率的な設備に生産を集中することによって機械の稼働率を上げ、生産効率を高めて製造原価の低減を図る企業は多い。

バブル崩壊後の不況を通じ、供給過剰に悩んだ鉄鋼各社は⁴⁾ 過剰設備の集約を繰り返し、生産性向上による原価低減に取り組んできた。高炉の操業度を高め、原価を低減するため、高炉の休・廃止を進め、過剰気味の生産能力を減らしてきたのである。国内の高炉数を2003年末までの10年間で14基減少させ30基にし、高炉の更新・改修時に大型化で1基当りの生産規模拡大によるスケールメリットを生かし、国際競争力の強化を図ってきた。最近の中国市場等の成長に伴う国内外の鋼材の需給ひっ迫に対しては、高炉の数を増やすのではなく、更新による大型化ないし高炉改修による大型化で対処した。1基当りの粗鋼生産能力(規模)を拡大することによって生産効率を向上させ、単位当たり製造原価の低減を図っているのである。もちろん、1基当りの生産規模の拡大による原価低減だけではなく、鋼材の作り込み技術と品質面でも世界トップの地位の保持を指向している。

連結経営が主流となった現在、経営者はグループ全体の視点から販売を強化し、収益を増加させなければならないし、グループ全体での最適化といった視点から工場閉鎖・集約を行い、製造原価低減を図る経営を行っていかなければならない。

コカ・コーラグループ⁵⁾ は生産計画を一元管理し、グループ全体の効率性といった視点から全国のリトラー工場を約2割閉鎖して工場の人員を削減し、調達・製造・物流をグループ全体で全国レベルで最適化・集約する。それを通じて調達で約70億円、製造で約120億円、物流で60億円、あわせて年間で250億円の原価を低減する。原価低減した分は営業人員の増強、自動販売機の増設等販売強化のための原資として活用し、収益性を高める。住友金属工業は子会社の関東特殊製鋼との

2) 「いすゞ、5月閉鎖」『日本経済新聞』、2004年1月17日、11頁。

3) 「サッポロ、コスト削減加速」『日本経済新聞』、2003年11月19日、12頁。

4) 「鉄鋼大手高炉改修相次ぐ」『日本経済新聞』、2004年9月28日、13頁。

5) 「工場2割統廃合」『日本経済新聞』、2004年11月19日、13頁。

間で生産設備を共用し、関特鋼で生産してきた圧延ロールを住金が生産し、関特鋼の生産設備を休止、廃棄・売却し、グループ全体の生産設備を集約することによってスケールメリットによる製造原価の低減を考える⁶⁾。トヨタ自動車はグループ内分業を徹底し、グループ全体の最適化という視点から製造原価低減を目指す。一つの事例としては、価格競争が激しいトヨタ車体等で生産している2トン級のトラックと1.5トン級の小型トラック等の開発・生産をグループの日野自動車に全面的に集約して生産効率を高め、製造原価の低減を図るといった例があげられる⁷⁾。

市場状況が供給過剰にあり、また小規模のためスケールメリットが発揮できなく、国際的にみてコスト競争力が弱い事業を企業が抱えている場合がある。この場合、経営者はライバル企業であっても事業統合でスケールメリットと設備の統廃合によって生産効率を高めて生き残りを図るという戦略が浮上する。

ライバル企業が事業統合会社を設立して、規模拡大による材料調達コストの低減のみならず、設備を統廃合することによって稼働率を高めて生産効率を上げ、製造原価の低減を通じて競争力の強化が図られている。三菱化学、東燃化学、昭和電工、新日本石油化学4社はポリエチレン事業についての統合会社日本ポリエチレンを設立する。日本ポリエチレンは、国内の生産体制を見直し、設備を統廃合し、すなわち生産品目が重複する小規模の生産設備を停止して全体の稼働率を約80%から95%程度に高め、年間10億円程度の固定費を低減し、生産効率を高める⁸⁾。

成長、拡大をキーワードに、収益基盤を強化してきた企業のなかには工場閉鎖等の構造改革はある程度終息に近づいている企業も多い。しかし、コスト競争力を高めるため、採算性の低い国内の工場や生産ラインを閉鎖・休止し、中国やタイ等の海外への生産移管・集約に切り替え、国内工場を再編することによって労務費、製造原価を低減する企業も依然として存在する。

需要低迷ないし低価格の輸入品販売の増加によって激しい価格引き下げ競争が生じた結果、コスト競争力が弱くなった製品・部品については、コスト競争力を高めることが不可欠である。ここ何年かは中国への海外移管を中心にコスト競争力の強化が図られてきた。コスト競争力の低下した国内工場を閉鎖し、国内の生産拠点を削減して中国を中心とした低労務費のアジアに工場を移転する動きは、海外生産ないしその比率を高めて製造原価を低減するといった意味から企業レベルでは合理的な選択である。コスト競争力を高めるための工場閉鎖は、製造業各社が国内需要減退と海外生産移転という構造調整に軸足を移す結果ともいえる。

松下電器産業は、国内およびマレーシアでの掃除機用モーターの生産を中国に移し、中国での需要増に対応しながら中国への生産集約による量産効果で製造原価を低減し、コスト競争力を高める⁹⁾。

6) 「圧延ロール、設備集約」『日本経済新聞』、2003年8月23日、9頁。

7) 「小型トラック日野に集約」『日本経済新聞』、2003年5月30日、11頁。「トラック部門日野に集約へ」『日本経済新聞』、2003年10月29日、13頁。

8) 「汎用樹脂生産を効率化」『日本経済新聞』、2004年6月27日、7頁。

9) 「松下、中国に生産集約」『日本経済新聞』、2003年12月13日、13頁。

素材メーカーの場合、新工場を建設して新設備を導入すると多額の費用が発生する。そこで、工場統廃合に伴う操業停止または停止予定の機械を新工場に持ち込み、減価償却費・投資コストの低減を図る企業がみられる。日本ユニパックホールディングは中国の製紙メーカーと合併で現地に新工場を建設し、操業停止する国内の過剰・余剰設備を中国のこの新工場に移設して総投資額を抑えるとともに減価償却費・投資コストの低減を図り、投資効率を高める¹⁰⁾。

採算性の低い国内の工場の統廃合と海外生産の強化をセットにして製品の製造原価を低減し、コスト競争力を強化し、輸入のための製造拠点として海外工場を活用する企業は多い。トステムは、国内の7工場を閉鎖し、3工場で生産ラインを休止し、採算性の低い10工場を統廃合してタイ工場での製造能力を高め、海外生産を強化して製造原価を低減し、コスト競争力を改善して輸入する¹¹⁾。

IV. アウトソーシング・内製化による原価低減

需要が長期的に低迷している製品・部品ないし赤字の生産効率の悪い工場を中心に縮小ないし閉鎖して、自社生産している内製品・部品の製造をアウトソーシング（業務の外部委託）する生産体制の再編が行われている。それは、自社より低コストで量産化が可能な国内外の外部企業に製造委託するないし増やすことによって製品の製造原価を低減するためである。他社へ製造委託する場合、国内の企業にアウトソーシングすることも試みられてはいるが、さらに製品の製造原価の低減を図るため海外の企業にも製造委託が図られている。アウトソーシングによる低コスト化は主として外部委託先の労務費の低さと量産化による効果・技術とから引き起こされ则认为られる。

東芝は¹²⁾、パソコン事業の生産体制を再編する。国内の製造拠点での生産を段階的に縮小し、中国、フィリピンの2工場に生産を移管・集約すると同時に生産委託を拡大する。国内は高付加価値製品の開発・試作に特化し、廉価機を中心に海外企業への生産委託を拡大して製造原価を低減し、利益改善を目指す。生産縮小に伴う余剰人員は配置転換する。キーエンスは¹³⁾ 自社工場を持たず、製品の約9割を国内工場に製造委託するファブレス企業である。高付加価値品等は国内で生産委託するが、汎用品については製造原価を低減するため製造委託先を中国の日系企業に切り替える。海外への製造委託は初めてで、中国で製造した製品は現地で販売するほか、アジア地域の需要増に対応して日本や他のアジア地域にも輸出する。

コスト競争に勝つために製造委託先企業に設備、製造ノウハウを売却・移転し、生産委託するアウトソーシングもある。エルピーダメモリは¹⁴⁾、コスト競争に勝つため、中国メーカーに生産委託

10) 「日本ユニパック中国進出」『日本経済新聞』、2003年12月22日、9頁。

11) 「国内10工場統廃合」『日本経済新聞』、2002年11月22日、12頁。

12) 「東芝、国内は開発特化」『日本経済新聞』、2004年1月8日、11頁。

13) 「海外で製造委託」『日本経済新聞』、2004年1月14日、13頁。

14) 「息吹き返すかメモリー産業」『日本経済新聞』、2003年6月11日、13頁。

し、コストの半減を狙う。同社は中国初の本格的なファウンドリー（半導体受託生産会社）、中芯国際集成电路製造（SMIC）に半導体の技術移転を進め、汎用品の半導体・DRAMの生産を委託して製造原価の低減を図る。それは韓国メーカーよりコスト面で優位性を発揮するためである。

アウトソーシングはもともと加工の外注化を示す言葉である。アウトソーシングは、1990年代には情報システム等の事務部門での事務業務等の外部委託に拡大され、さらに製品の生産、開発の外部委託に発展している。

間接部門のアウトソーシングでは、原価低減のため商品の受発注、決済、経理、財務管理等の業務のみならず、それを処理するコンピューターシステムの運用・業務のアウトソーシングも行われている。その他、製造原価低減のために工場のエネルギー部門のアウトソーシングもみられる。

住金物産は、商品の受発注・決済、経理、財務管理等の業務を管理するコンピューターシステムの運用業務をアウトソーシングすることによって業務を効率化させ、人員の削減に伴う事務管理・処理費の低減やハード、ソフトウェアの費用等を低減する¹⁵⁾。キリンビールは¹⁶⁾ エネルギー供給業務をアウトソーシングすることによって国内工場のエネルギーコストの低減を図る。ビールの生産に必要なガス焚きボイラー、自家発電のための燃料調達、運転等のエネルギー供給部門の業務を三菱商事に一括委託する。それによって低コストでのガス・設備調達、設備の効率的な運転が可能になる。

製造作業をアウトソーシングするのではなく、逆に内製化することによって原価低減を図る企業もある。それは内製化ないし内製化比率を上げることによって、主として生産期間が短縮化でき、その結果として製造原価が低減できるからである。特に生産子会社を作って内製化する場合には、労務費低減に伴う製造原価低減の効果は高い。

島津製作所は¹⁷⁾ 事業部単位に生産子会社を設立し、国内協力企業等に外部発注している主力製品を国内自社生産に切り替え、内製化する。内製化の利点として次のような点をあげている。内製化によって生産のリードタイムが短縮でき、在庫が圧縮できるのみならず、外注先との調整や物流管理等を行う間接作業が減少できて原価低減が可能である。また、品質が向上し、顧客に納品した後の製品の初期不良への対応に必要なサービスに要する原価が半減できる。さらに、生産子会社を新設することから、派遣社員の雇用で製造原価の低減が可能である。

国内での内製化ではなく、シャープは¹⁸⁾ 中国に生産子会社を設立して内製化する。同社は液晶パネルの価格競争力を高めるため液晶パネルの主要部品であるバックライトを中国に子会社を設立して開発、生産、販売する。なぜなら、バックライトは液晶パネルの材料費に占める原価比率が高く、中国の子会社で自社生産・内製化することによって製造原価の低減が可能になるからである。

15) 「NECに全面委託」『日本経済新聞』、2002年8月14日、10頁。

16) 「エネルギー供給を委託」『日本経済新聞』、2004年11月4日、13頁。

17) 「外注、内製に切り替え」『日本経済新聞』、2004年8月14日、10頁。

18) 「液晶バックライト内製化」『日本経済新聞』、2004年4月27日、13頁。

V. 分社化・子会社化・子会社への統合による原価低減

企業の業績は連結で評価される。そこで、経営者は子会社を含むグループ全体で原価低減するといった連結経営の視点から原価低減についての経営戦略を策定しなければならない。

企業は基本的には終身雇用を維持しつつ、余剰人員を高収益事業分野へ配置転換し、成果主義といった賃金制度の改革等で社員に危機感を訴え、緊張感と勤労意欲、能力向上を促す戦略を通じてグループ全体の業績向上を図ろうとしているが、労務費を低減するために、さらに分社化といったグループ全体で原価を低減する戦略で対応しようとする企業は多い。事業部、部門を分社化することによって経営責任をより明確化し、経営環境の変化に対応した意思決定のスピードを上げ、機動的な戦略を個別に打ち出し、収益改善策を策定して遂行していくことで、連結業績が高められる効果がある。しかし、現状では、収益改善策としてよりも原価低減を目的にした分社が多い。すなわち、グローバル競争を背景に、工場のリストラを加速化して連結での労務費を低減し、コスト競争力の改善を図る手段として分社化・子会社化を用いる企業が多いのである。

薬価引き下げで売上高の伸びが見込めないなか、分社化による工場再編によって製造原価低減を指向する製薬会社が増加している。製造の外部委託が可能になる改正薬事法により2005年に医薬品の製造と販売の分離が可能になる。この薬事法の改正を受けて、製薬会社は工場分社で製造原価の低減を図る。製造部門を分社することによって労務費を中心に製造原価の低減を図り、研究開発費を増加させ競争力の強化を図るのである。

三菱ウェルファーマは¹⁹⁾製造部門を完全分離するという方法で国内の医薬品製造工場を分社する。分社する工場の従業員は転籍させ、製造部門の完全分社化で労務費を中心に原価を低減させる。しかし、新製品等の新技術を確立する開発機能を向上させるため、1工場だけは研究所を併設して本体に残す。第一製薬は²⁰⁾2005年度から、医薬品の製造と販売の分離が可能になるのに対応して、国内の医薬品製造拠点を分社する方針である。3工場を分社する子会社を設立し、3工場の従業員を転籍させ、生産していく。製造部門を切り離すことによってグループ全体の製造原価を低減し、品質向上と研究開発費を増加させる戦略に切り替える。

不振事業のリストラ策の一環として、事業部、部門を分社化して、事業の独立性を高め、従業員を転籍もしくは出向と同時に給与体系を変更することで製造原価の低減を図る企業は多い。この場合には、分社化・子会社化は明らかに賃金切り下げの手段となっている。

三洋電機は²¹⁾1999年以降、3つの国内主力工場を閉鎖して、3年連続赤字の白物家電事業を中国等の海外へ製造移管してきた。しかし、ものづくりのノウハウを日本で作り上げることの重要性を認識して国内に製造分社を作る。海外移管に比して製造原価低減効果は小さいが、白物家電等の製

19) 「三菱ウェル国内工場分社」『日本経済新聞』、2004年1月26日、9頁。

20) 「国内3工場、来春分社」『日本経済新聞』、2004年4月7日、13頁。

21) 「最大工場の製造分社」『日本経済新聞』、2004年2月25日、13頁。

造部門を国内に分社化する。ライン作業や生産管理等を行う従業員を新設する子会社に転籍させ、労務費を三洋本体より引き下げることによって製造原価の低減を図る。製造分社により赤字の白物家電事業の黒字転換を目指す。昭和電工は²²⁾三洋と同様、アルミニウム製品の主力工場を国内に分社・子会社化して生産する。分社に転籍する従業員の給与水準を1～2割引き下げ、地場企業並みの水準まで引き下げて製造原価の低減を図る。

経営者は不採算部門・事業を分離して子会社に統合するといったグループ事業の再編によって、グループ全体の連結原価の低減を図ることができる。また、親会社を含むグループ各社に分散・重複している経営資源や事業を子会社に結集・整理・統合し、グループ内の重複した仕事・競合した仕事を排除し、効率化することによって原価低減が可能になる。特に、グループ各社がそれぞれ競合する製品・部品を開発・生産している場合には、再編し、本体が手がける製品・部品の生産・開発を製造子会社に統合・集約し、あるいは本体の部門と子会社とを統合する子会社を新設して開発・生産すれば、原価を低減して利益の増加を図ることができる。ただし、開発部門や成長が期待できる部門・事業については本体に残す企業が多い。

連結で企業の業績が評価される連結経営の時代である。連結経営ではグループ全体の最適化の視点から業績管理を行っていかなければならない。原価低減についての戦略も子会社を含めたグループ全体の最適化といった視点から考える必要がある。そこで、分社化による原価低減では、分離した部門、事業部を子会社に統合あるいは子会社と統合する新子会社に統合して連結で原価低減を図るといった方法が戦略として浮上する。

連結での原価低減は本体の製造部門を切り離して子会社に統合し、本体と子会社に分散していた製造部門を一本化し、親会社社員の子会社への転籍を通じて給与水準が業界の水準ないし子会社の水準にまで下がることによって連結全体の労務費・製造原価の低減が可能になる。また、本体と子会社に分散していた仕事を集約したり重複していた仕事を削減することによって製造原価は低減し、採算が改善される。

山之内製薬は²³⁾医薬品の国内製造部門を今年の4月に分社・統合し外部委託の拡大と合わせて生産効率を高め、初年度で10億円の原価低減を見込む。すなわち、山之内製薬の2工場と子会社とを統合して全額出資の生産子会社を新設し、生産子会社の賃金を本体より低い水準にして新製品や高付加価値製品を製造し、それ以外の製品はグループ外に製造委託することによって製造原価の低減を図る。クラリオンは²⁴⁾本社のカーオーディオ機器製造部門を分離し、生産子会社に統合し、同部門の人員をすべて転籍させ、組織再編によって生産効率を高める。転籍後は子会社に比べ約15%高い本社社員の賃金を転籍後は子会社の賃金水準にすることによって労務費を低減し、国内の製造原価を低減する。クラリオン本体は生産以外の仕事に集中する。京セラは²⁵⁾子会社の営業部

22)「堺事業所を分離」『日本経済新聞』, 2003年9月18日, 13頁。

23)「製剤部門を分社」『日本経済新聞』, 2003年11月12日, 11頁。

24)「製造部門を分離」『日本経済新聞』, 2002年9月8日, 7頁。

門を京セラに移し、水晶部品の製造部門を子会社のキンセキに移管し、同事業の拡大を目指すとともに生産・販売を統合・集約することによって製造・販売原価を低減する。

採算性の悪い販売部門を子会社に移管して成員を転籍させ、別の販売子会社と統合して集約・運営し、経営の効率化を図り、販売費の低減を図る事例もある。

KDDIは²⁶⁾ 固定通信事業の法人営業部門を全額出資子会社として本体から切り離し、固定通信子会社と統合させ給料等の原価を低減させる。分社により本体と子会社に分散していた営業部門を集約し、すなわちグループ内で重複していた法人向け固定通信サービスの販売窓口を一本化し、給料等の販売費を低減し、採算性を高める。固定通信事業のうち今後の成長が期待される個人向け通信部門等については本体に残す。

間接部門の業務を子会社に統合して間接部門の原価を低減する事例がみられる。分散しているグループの間接部門を子会社に統合することによってグループ全体で間接部門のコストを低減する。明治製菓は²⁷⁾ 新子会社を設立してグループ内の経理、研修、保険、採用等の間接部門を分離・統合し、すなわち社内カンパニーや子会社ごとに分散して実施していた間接業務を集約することによって専門性の高い人材を育成するとともに、グループ全体で間接部門の原価低減を図る。

上述してきたように、原価低減を目的として親会社の部門を分社化ないし子会社に統合するのが一般的である。しかし、主力事業においては分社化、子会社化とは逆に、本体と事業が重複している子会社を本体に吸収し、グループの開発・サービス等の経営資源を親会社を集約した組織を築くことによって効率化し、事業基盤・顧客提案力を強化してグループ全体の原価低減を図り、国際競争力を強化する事例もみられる²⁸⁾。

VI. 企業提携に基づく原価低減

日本の多くの産業で企業提携が進んでいる。企業提携の内容はさまざまである。企業提携を通じた再編では、収益力拡大、原価低減を通じての利益拡大にその最終目的が置かれる。ここでは、企業提携のうち、OEM（相手先ブランドによる生産）による相互供給、合弁会社の設立、事業統合を取り上げ、それらを通じての原価低減について考察することにする。

相互 OEM 供給といった企業提携を通じて原価低減が図られる。相互 OEM 供給による原価低減は、製品を相互に供給し合うことを通じてお互いの強い製品の生産量が拡大できることから発生する。いわゆるスケールメリットからそれは生まれる。量産効果からの製造原価の低減、開発の集約による開発費の低減が相互 OEM 供給による原価低減の中心となる。三菱重工業と三菱電機の間で

25) 「水晶部品製造子会社に集約」『日本経済新聞』、2003 年 9 月 19 日、15 頁。

26) 「KDDI が分社化」『日本経済新聞』、2004 年 2 月 16 日、9 頁。

27) 「間接部門を分離・統合」『日本経済新聞』、2004 年 3 月 17 日、15 頁。

28) 「横河電機が統合」『日本経済新聞』、2004 年 2 月 25 日、13 頁。

企業提携し、エアコンの相互供給で製造原価の低減を図る。三菱電機は業務用エアコンを三菱重工から OEM 調達し、大型住宅用エアコンを三菱重工へ OEM 供給する。それぞれが得意とする品種のエアコンに特化して開発・生産し、相互に供給し合うことによって各々の開発・生産効率を上げ、原価の低減を図る²⁹⁾。

グループ企業のみならずライバル企業であっても提携・同盟を結び、製品の相互供給を行い、スケールメリットを生かした原価低減を実行することはグローバル競争のもと不可欠な時代である。強みを持つ製品をライバル企業に OEM 供給し、ライバル企業が競争力を持つ製品を自社に OEM 供給してもらい、互いに強い競争力のある製品を相互供給しあう生産の再編・集約によって大量生産による製造原価の低減が可能になる。もちろん、相互 OEM 供給によって原価低減のみならず、開発投資資金も減らすことができ、投資資金をより強い分野・製品に集中投資できることから競争力強化の面で効果的といえる。

グローバル競争のもと、企業はライバル企業に対し、競争と協調の戦略を使いわけると企業が増加している。ライバル企業との提携を通じて合弁会社を設立し生産することによって製造原価を低減し、コスト競争力の強化が図られるのである。

日本水産は、製造原価低減を目的として中国に同社グループ最大規模となる加工食品工場を現地のライバル食品企業と合弁で新設し、日本と同様の品質管理体制を導入して中国の企業に製造委託していた水産加工品や冷凍食品を生産し、日本、欧米、現地に供給する³⁰⁾。製造原価低減のため、海外のライバル企業と提携して合弁会社を設立し、工程別国際分業を取り入れる企業もある。石川島播磨重工業は³¹⁾、原価低減を目的として台湾に合弁会社（石播が 70%、金豊が 30% 出資）を設立し、自動車用プレス機を生産して中国へ輸出する。また、工程別国際分業も取り入れる。石播の横浜工場で高度な部品や機構部品を生産し、台湾・中国の金豊の生産拠点で完成品に組み立て、製造原価の低減を図る。両社共同で設計から部品調達、組み立てまで行う。

中国内で新規の合弁会社を作る場合であっても、原価低減の視点から、より低コスト地域への合弁会社新設が行われている。日立製作所は³²⁾ 華南地域では労務費の上昇等によるコスト上昇が著しいので、コスト増が目立っている広東省広州市の合弁工場のほか、華北地域天津市に新しく合弁工場を建設して生産拠点を広げ製造原価の低減を図る。価格競争力をさらに高めるため天津工場では、素材・部品を広州日立と現地で共同調達してさらに材料費を低減する。

グループでの事業統合を通じてコスト競争力のある工場に生産を集約し、グループ全体の最適化視点から製造原価の低減が図られている。トヨタグループではトヨタ、デンソー、住友電工、アイシン精機のブレーキ部門を統合してアドヴィックスを設立、豊田工機と光洋精工の電動パワーステ

29) 「エアコン相互供給へ」『日本経済新聞』、2002 年 8 月 8 日、11 頁。

30) 「日水、最大規模の食品工場」『日本経済新聞』、2004 年 7 月 29 日、9 頁。

31) 「石播、台湾大手と合弁」『日本経済新聞』、2003 年 11 月 4 日、9 頁。

32) 「中国で昇降機 5 割増産」『日本経済新聞』、2004 年 11 月 11 日、15 頁。

アリング部門を統合してファースを設立し、グループ事業統合を通じた製造原価の低減を図る。

コスト競争力を強化するため、ライバル企業との企業提携を通じた事業統合も行われる。ライバル企業との事業統合には、当該事業の規模を拡大できるメリットがあり、開発力アップ、シェア拡大、技術力向上等のみならず原価低減の効果も大きい。セイコーエプソンと三洋電機は³³⁾提携して新会社を設立し、液晶パネル事業を統合して競争力を強化する。両社は得意分野が異なっているため、すなわちエプソンは携帯電話向けパネルが、三洋電機はデジタルカメラ向けパネルが強く、また技術的にも相互に補完関係がある。その結果、成長する中小型液晶パネルの製造原価低減が事業統合によって可能になる。

Ⅶ. 経営統合・合併による原価低減

経営統合・合併の狙いは敵対的被買収リスクの回避、業界の秩序を取り戻し、シェア拡大・価格政策を通じての収益力拡大、研究開発・販売面でのシナジー効果・補完効果から得られる専門性の深化による収益拡大、リストラ・規模の経済の実現での原価低減を通じての市場競争力の強化にある。合併や経営統合が実現すれば、シェアが高まり、単独では難しいと考えられる値上げや収益力拡大、研究開発の規模の拡大、生産性向上、原価低減等が実現しやすい。

世紀の変わり目あたりから日本企業の経営統合・合併が加速している。特にグローバル競争にさらされていて、世界的にみてプレーヤーの数が多すぎる鉄鋼、紙パルプ、半導体等の原価低減が不可欠な業種で急ピッチに進んでいる。このような産業では、世界競争に勝ち残るため、合併・経営統合といった組織再編に基づいて、工場や生産ライン・営業拠点・本社を統廃合するといったリストラを通じて人員を削減し、製造原価を低減することが大きな経営テーマである。経営者は組織再編によって事業活動を集約し、設備統廃合による量産効果・合理化を通じて効率的な生産体制を構築し、製造原価を低減していかなければならない。

日清製油、リノール油脂、ニッコー製油の3社は、経営統合する。経営統合して発足する日清オイリオグループは³⁴⁾生産設備を統廃合し、すなわち3社で国内7ラインの搾油設備のうち1ラインを閉鎖して人員削減を進め、再編後の設備稼働率を上げ、統合後の製造原価を低減する。また、リノール油脂とニッコー製油の本社を日清オイリオグループビルに移転して間接部門を共有し、営業拠点も統廃合して社員数を減らし、人件費等を低減する。

大手5社体制だった鉄鋼業界は2グループに集約され、2強体制になった。2強体制になった鉄鋼業界は、価格交渉力が向上し、中国特需をきっかけに自動車や造船向けの鋼板価格を引き上げることに成功している。経営統合・合併によって価格交渉力が強化され、利益率が上昇する効果が表

33) 「液晶事業を統合」『日本経済新聞』、2004年3月25日、11頁。

34) 「設備統廃合・200人削減」『日本経済新聞』、2002年9月30日、13頁。

れているが、それは原価低減を第一の目的とした高炉の削減・集約を通じての合理化努力の成果でもある。川崎製鉄と NKK は 2002 年に共同持ち株会社、JFE ホールディングスを設立し、経営統合した。JFE は経営統合を通じて要員の効率化、設備集約による合理化、材料調達・物流・研究開発の共同化、製造技術の交換による生産性の上昇等によって、2006 年 3 月期までに年間の原価低減額を 800 億円実現すると計画し、原価低減を実行してきている³⁵⁾。

日本市場に攻勢をかける欧米大手に対抗し、激化する競争に勝ち抜いていくには製薬会社は有力な新薬の開発に成功しなければならない。新薬開発成功へのリスクは大きく、新薬開発成功には多額の研究開発費が必要である。合併・経営統合は開発・生産・販売活動を効率化させ、シナジー効果を発揮させるうえで有効であり、売上高の増大・研究開発費の規模拡大のみならず、拠点の統廃合を通じて人員を削減し、研究開発の重複をなくして原価低減を可能にする。原価低減の結果、新薬への研究開発費を増加させることができる。新薬への研究開発費を増やし、利益を増加させるのに合併・経営統合は有効な経営戦略といえる。

山之内製薬と藤沢薬品工業は³⁶⁾ 合併して設立する新会社アステラス製薬で、3 年後に 400 億円の原価低減を目指す。合理化策は 2008 年 3 月期までの 3 カ年中期経営計画で策定し、人件費低減のほか情報・物流・購買システムの効率化等で原価低減を図る。医療用医薬品事業の社員の早期退職によるほか、分社予定の人事、総務、販売、研究に関連する新会社への転籍等によって 2,000 人削減し、人件費を低減する。生産拠点は藤沢の台湾・大阪の 2 工場を閉鎖し生産拠点数を 18 拠点到最適化し、生産効率を上げて原価低減を図る。

子会社等を含めた連結で業績が評価される時代には、グループ全体の業績を高めるため子会社等の競争力も高めなければならない。そこで、原価低減を指向して子会社同士の合併・経営統合が図られる。合併・経営統合によって重複する事業所・設備の集約を進めることができ、人材を効率的に活用できることから生産・販売活動が効率的になり、収益拡大のみならず原価低減といった面での効果も大きい。特に、事業が類似している子会社同士の合併・経営統合の場合には、連結経営全体の競争力を高める効果が高い。

荏原は³⁷⁾ 中国に統括子会社を新設し、それに現地法人子会社 3 社を統合し、ローコストエンジニアリングセンターと位置づけて、受注業務、水処理装置・ごみ処理装置等の業務を子会社 3 社で分散して行ってきたのを統括子会社が経営統合して行い、それによって業務効率を上げ、原価低減を図る。原価低減によるコスト競争力を武器に環境装置事業を強化し、中国での売上を増やすのみならず、東南アジア、欧米への輸出拠点にする。

35) 毛利靖子「JFE 迅速な合理化がカギ」『日本経済新聞』、2002 年 11 月 2 日、15 頁。

36) 「合併で 400 億円合理化」『日本経済新聞』、2004 年 11 月 10 日、12 頁。

37) 「荏原、中国を輸出拠点に」『日本経済新聞』、2004 年 8 月 10 日、13 頁。

VIII. 結 語

日本のハイテクメーカーはデジタル家電の製品開発で先行し 2004 年前半に開花し、前半の企業業績は好調であった。しかし、後半には価格競争に巻き込まれ、利益を伴わない状況下になっている。1 年～1 年半かけて開発した先端製品であっても、3 カ月～半年くらいで価格は低下する。そこで、他社にない中核技術の創出や新製品開発のみならず、製造原価の低減も欠かせない。好業績は過去の結果である。中国経済等の成長に伴う素材価格の上昇、原油価格の高騰、グローバル化に伴う需要の不透明感、将来不安等のなかで製品価格下落が続いていることから、企業は原価低減努力を絶え間なく続け合理化に励まなければならない。

本稿では、事業再構築・組織再編を通しての原価低減に関して日本企業の 2002 ～ 2004 年の事例を中心に、参考にして考察してきた。事業再構築・組織再編では、工場閉鎖・生産ライン停止等といったことに伴う人員削減や設備更新の先延ばしが多い。確かに、人員削減によって製造現場作業者を減らし、改修、更新を先延ばしして原価低減を行った結果、コスト競争力は短期的には向上する。しかし、設備の老朽化が進み、従業員や労務費、改修費が必要水準以下に引き下げられると、従業員の負担が高まり、サービスの低下や従業員の士気の低下を招きかねない。目先の利益、原価低減を優先したリストラの継続等経営側の問題から工場事故につながる可能性がある。事故は犠牲者、周辺住民へ大きな打撃を与え、企業の信用も傷つけることになる。

経営者の需要予測能力の正確性が伴わないと不可能な面もあるが、正社員の人員削減を行わなくても原価低減は可能である。正社員を削減する方法を取らないためには、従業員の採用について人材戦略を考える必要がある。一つの方法として、固定費と考えられる正社員を一度採用したら解雇しない基本姿勢で長期的な視点から雇用し、変動費として考えられる期間従業員、パート社員、派遣社員等を短期的な視点から雇用・採用する戦略を取ることによって労務費を低減していくといった方法が考えられる。

トヨタ自動車は³⁸⁾ 中長期的に国内工場で正社員の増加を抑えつつ、社外従業員の活用で生産量の変動に対応するとともに労務費を低減する体制をつくる。改正労働者派遣法の施行で製造現場への直接派遣が解禁された。同社は緊急増産や急の欠員等に対応するため、派遣社員を採用する。輸出拡大、海外工場の立ち上げ支援等が重なり、国内工場の生産要員が不足気味であるため、正社員や期間従業員に派遣社員を加えた雇用・採用形態をとり労務費の上昇を抑え、緊急増産要員を確保する。募集から配置までに通常 2 ヶ月程度要する期間従業員に比べ、派遣社員は 1 ヶ月以内に必要

な人員が確保でき、労務費も期間従業員より安い。

すでに述べたように、企業は収益拡大、原価低減のために国内工場を閉鎖して海外生産を行う。しかし、海外生産に伴うデメリットに注意が必要である。海外生産に伴う大きなデメリットはそれ

38) 「トヨタ、工場に派遣社員」『日本経済新聞』、2004 年 4 月 1 日、1 頁。

によってモノづくりが海外に逃げ、海外技術者が技術ごとライバル企業に流失してしまうといった点があげられる。海外生産で原価が低減したとしても、技術流出・技術公開があると、それに伴う損失の方が大きい。

そこで、知的財産・技術戦略を構築する必要性がでてくる。最先端の工場建設・生産は国内で行い、製造工程がわかる技術は特許を出願しないといった戦略の遂行によって、独自の最先端技術を保持し、競争優位性を保ちながら、メガコンペティションを生き抜いていくといった戦略の構築である。安さのみにひかれて国内の工場を閉鎖し海外に生産進出しても物流費や税金はかかるし、逆に技術開発が生産現場から離れてしまうという大きなマイナス面もある。今後の企業の成長のカギは技術・コストにあるため、中核の重要な製品・部品技術、製造工程技術等をブラックボックスとして秘密保持するのみならず、独自のブラックボックス技術を増やし、生産性を上げ原価低減していかなければならない。そのためには、先端の製品、中核部品、製造装置、工場に欠かせない工作機械や計測器、金型等を国内生産することが重要になる。

幸い、労務費の重圧から逃れたいとして中国等の低労務費国に生産拠点を移す企業は終息に近づいている。贅肉を落とすリストラを経て基礎体力が付き収益力を回復した大手製造業は海外生産を増やすとともに、競争力のある高難度の高付加価値製品、部品・素材を主体に国内生産を増やす企業は増えている。

企業はグローバル化を指向し、最適地生産を行っているが、製造原価に占める労務費の比率が低い製品を国内で販売する場合には、海外で生産するより国内で生産する方が低コストになり、製品によってはコスト面から海外生産から逆に国内生産へと移管する方が有利な場合が生まれている。最適地生産の視点から中国等の海外へ流出するばかりであった生産拠点が逆に国内に回帰する動きもみられるのである。また、ロボット等によって製造工程の省人化・自動化を極限まで進める組織再編で人員削減を進め、製造原価に占める労務費の比率を低下させることができるならば、海外との労務費格差が吸収でき、国内生産で中国等に対抗しうる。工場組み立てラインを完全自動化することによって労務費・製造原価を低減し、製造技術の流出を防いで国内生産の優位性を指向するという企業行動は国内の空洞化を防ぐといった視点からも歓迎される。

日本でのモノづくりは海外に比べてカントリーリスクが低く雇用確保にも役立つ。国内で高度な生産・開発技術をみがき、他社には簡単にまねのできない付加価値の高い製品を作り、製品組み立ての自動化・省人化等の抜本的な生産改革をして製造原価を低減し、グローバル競争を勝ち抜いていくことは事業再構築・生産再編にとって有効な道といえる。

事業再構築・組織再編にさいしては、生産リスクといった視点を考慮に入れて安定供給できる生産体制を整えることも重要といえる。傾向としてコスト面から中国に海外生産を集中するケースが見られる。1国に生産を集中すると、過去の記憶に残っているように、予期しえないリスクが発生する。中国での新型肺炎・重症急性呼吸器症候群（SARS）感染等、生産活動に多大な影響を及ぼすケースは増えている。1種類の部品生産がストップしただけでも世界規模で影響が出る。予期しえ

ない生産リスクに備える一つの方法としては、工場分散によって地震、火災、伝染病等の災害に備えたリスク対策を強化することが考えられる。1カ所での工場生産が止まっても、別の地域・国で即座に生産できる体制を準備するという方法である。工場分散によるリスク回避対策はコスト増につながるので、生産効率とのかねあいを考慮に入れて講ずることが必要といえる。

日本電産では³⁹⁾ ベトナムにグループ各社の工場を集めた大規模な生産基地を開設し、中国への過度の集中生産によるリスクを回避する。日本電産グループの生産金額に占める中国の割合は25%程度である。中国での生産を拡大していく計画ではあるが、為替リスクや労務費上昇等を考慮して全体に占める割合は30%を上限にとどめ、生産集中リスクを回避する。

Cost Reduction of Restructuring in Japanese Companies

Susumu ITO

ABSTRACT

This paper examines the characteristics and methods of cost reduction in Japanese companies in the period from 2002 to 2004. It deals with the cost reduction of restructuring. In the cost reduction of restructuring, we try to reduce our costs by Kiboutaisyoku. By closing dated factories, stopping long range used plants, and giving better utilization of the other facilities, manufacturing costs are reduced. The reduction of regular members by outsourcing enables top management to reduce costs and expenses. The division of big business enables top management to cut labor costs and salaries of consolidated statements. Manufacturing costs are reduced by merger, a joint venture, OEM (original equipment manufacturing), and so forth. In the period from 2002 to 2004, prices went down, but decrease in manufacturing costs caused the increase of gross margin.

39) 「ベトナムに生産基地」『日本経済新聞』, 2004年10月29日, 13頁.