

## 9 広がりを見せる海外へのアウトソーシング ～親子間貿易で違いが見られる日米のグローバル調達モデル～

高橋 俊樹 *Toshiki Takahashi*

(一財) 国際貿易投資研究所 研究主幹

### 要約

- ・日本のこれまでの海外への製造・サービス委託（アウトソーシング、outsourcing）の特徴は、海外子会社などの関係会社を相対的に多く利用してきたことである。今日では、中国や韓国、あるいは台湾やインドを含めたアジア企業の製造能力が高まっており、日本企業も国際競争力の観点からそうした企業との連携の拡大が求められている。したがって、日本企業には米国企業などのように、子会社・関係会社以外の海外企業へのアウトソーシングをより広く活用することが望まれる。
- ・アップルのスマホの例からもわかるように、米国企業は製造を委託先に丸投げしているわけではなく、製造管理に明るい人材の派遣など、生産現場ですり合わせのビジネスモデルを取り入れながら、製造委託を行っている。こうした、すり合わせの要素を組み込んだアウトソーシングが日本の海外企業への製造・サービス委託の方向性を示している。
- ・製造・サービス委託は非出資型生産でもあり、海外に工場や販売・サービス子会社を設立するコストを節約することができる。こうしたビジネスモデルに、企業だけでなく、政策的な支援も組込まれることが望ましい。しかも、単にコストを下げるだけでなく、長期的には高付加価値なバリューチェーンの形成にまでつながるような支援プログラムの実施が期待される。

---

## 1. はじめに

米国企業がよく用いるビジネスモデルとして知られる製造委託は、日本企業にもじわじわと浸透してきている。また、サービスの委託においては広い業務分野にわたってアウトソーシングの活用が広がっている。

本稿では、日本企業がFTAなどを活用したグローバル・サプライチェーンを展開する中で、日本と米国のグローバル調達構造を比較している。また、親会社と海外子会社との取引や海外企業へのアウトソーシングの活用において、日米間にどのような違いがあるのかどうかを明らかにし、今後のグローバル・ビジネスモデルの方向性を探っている。

## 2. 異なる日米のアウトソーシングへの対応

日本企業のグローバル化はリーマンショックや東日本大震災、そしてタイの洪水などを経て、さらに拡大・発展している。その結果、電気・電子や機械産業、あるいは自動車関連産業の海外への工場移転が進展し、日本の輸出は減少し、海外で生産した製品を輸入する傾向が強まっている。

このようなことから、長きにわたり黒字を続けてきた日本の貿易収支は、2011年3月の東日本大震災以降、赤字に転落する状況が生まれている。ただし、貿易収支が赤字でも、海外投資収益を反映する所得収支は大幅な黒字であり、旅行や特許・ロイヤルティ収益などのサービス収支も黒字を出す月が出るほど構造が転換しつつある。このため、経常収支の黒字基調は依然として強含みで推移している。

国内で企画・デザインし、素材や部品を生産し、さらには製品の組み立てから販売や修理の工程まで（すなわち川上から川下まで）の一貫した製造販売のビジネスモデルは、「垂直統合型」として知られている。その代表例としては、かつてのパナソニックにおけるテレビの製造販売システムを挙げることができる。このビジネスモデルは、多くの日本企業が採用してきたものであり、付加価値の高い製品を生み出す国際競争力の源泉でもあった。しか

し今日では、パナソニックを始めとして主要な日本の家電メーカーにおいては、液晶画面は製造委託で調達している。日本の垂直統合型のビジネスモデルは、電気・電子を中心にコスト面から転換を余儀なくされている。

垂直統合型の生産システムから製造委託を取り入れたビジネスモデルへのシフトは、既に米国企業などが実践しており、パソコンや半導体、携帯などの製品の生産に適用されている。例えば、I-phoneのようなアップルのスマホは台湾のホンハイ(鴻海)に製造委託し、中国の工場で組み立てられている。

すなわち、アップルのような米国企業は、スマイル・カーブにおける付加価値の高い上部両端の領域である「企画・設計・デザイン」や「販売・リース・メンテナンス」などの分野に競争力があり、付加価値が低い工程である「製造」では海外企業に委託するという差別化を行っている。

ただし、米国企業は製造工程を委託先に丸投げしているわけではない。アップルに見られるように、スマホの設計担当者は鴻海の中国工場に出向き、工場の立地や施設の配備状況、さらには人員配置などを把握したうえで、それをスマホの設計にフィードバックしている。さらには、米国企業は設計や製造に精通している人材を工場に派遣し、現場の製造面のチェックと製造委託先の幹部との調整を行っている。

これは、川上から川下までの全体の製造販売工程の中で、製品は製造委託先から調達するだけで、後からレゴ・ブロックのように工程に組み込むという、いわゆる広い意味での「組み合わせ型(モジュラー型)」の生産システムとは一線を画すものである。どちらかといえば、日本企業が得意な全体の工程を互いに調整(すり合わせ)をしながら品質を高める一種の「すり合わせ型(インテグラル型)」に近い生産システムと考えられる。

また、現場や現地のマネジメントにも精通している人材を配置することは、製造委託先との信頼関係の樹立に大きく貢献することになる。これは、部品のブラックボックス化や分厚い製造委託契約書の作成などよりも効果的な技術の流出対策になると思われる。こうした、製造委託先との良好な信頼関係の構築においては、日本企業はこれまで国内の下請け企業との間ではベテラン社員を中心に実践してきた。ベテラン社員の細かく厳しい要求が委託

---

先の技術向上につながり、互いの信頼関係にプラスに働いている例は多い。こうした国内系列企業などとの「すり合わせのシステムと経験」を海外企業に適用することが、製造委託をする場合の技術流出の防御（ブラックボックス化）につながるとされる。

### 3. 広がりを見せる海外企業へのアウトソーシング

日本企業はこれまで技術の流出を恐れるあまり、海外企業へのアウトソーシングには積極性を欠いていた。海外委託先企業との連携や調整は日本企業にとって苦手な分野であり、物作りにおいてすり合わせを重視する傾向も相まって、アウトソーシングを活用するビジネスモデルでは出遅れていた。しかし、日本企業も家電の分野を中心に製造委託を上手く活用し、生産において限られた資源を効率的に利用することが求められている。

アウトソーシングの形態には国内・海外企業への製造委託とサービス委託が考えられる。そして、それぞれ関連企業（子会社や親企業関連グループ等）と関連企業以外への委託が行われている。本稿では、この中で、海外アウトソーシング（offshore outsourcing）である海外企業への製造委託とサービス委託を取り上げている。

表1のように、多国籍企業による海外の販売子会社や工場などへの出資を伴わない非出資型の生産を UNCTAD（国連貿易開発会議）が推計しているが、2010年においては1.8～2.1兆ドルと見込まれている。この中で製造・サービス委託は1.1～1.3兆ドルとなり、この内、サービス委託は900～1,000億ドルと見込まれている。世界全体の製造・サービス委託の1.1～1.3兆ドルを基に、米国の世界に占めるGDPシェアで配分すると、米国の製造・サービス委託額は2,568億ドルとなる。同様に、日本は1,008億ドルとなる。製造委託の中で、委託金額が大きい分野は電子機器、自動車部品、衣料品で、それぞれ2,000億ドル強となる。フランチャイズやライセンス、管理運営委託などの非出資型生産は合計で、7,700～8,100億ドルに達する。

表1 非出資型生産の売上額 (2010年)

	世界の売上額
非出資型生産	1.8 - 2.1 兆ドル
内訳	
製造・サービス委託	1.1 ~ 1.3 兆ドル (この内、サービス委託は 900 ~ 1,000 億ドル、また、各国の GDP のシェアで配分すると、米国の製造・サービス委託は 2,568 億ドル、日本は 1,008 億ドルとなる)
フランチャイズ	3,300 ~ 3,500 億ドル
ライセンスング	3,400 ~ 3,600 億ドル
管理運営委託	1,000 億ドル

資料：UNCTAD World Investment Report 2011 より作成

製造委託とサービス委託を請け負っている代表的な企業としては、台湾の鴻海（電子）や TSMC（半導体）、カナダのセレスティカ（電子）・マグナ（自動車部品）、日本のデンソー・アイシン精機（自動車部品）・富士通（IT/BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング））、ドイツのボッシュ（自動車部品）・ベアリング・インゲルハイム（医薬品）、米国の IBM（半導体）・ジョンソン・コントロール（自動車部品）・デル（IT/BPO）、韓国のサムソン（半導体）、LG 化学（自動車部品）、フランスのキャップ・ジェミニ（IT/BPO）、英国ロジカ（IT/BPO）などが挙げられる。

一方、製造を委託している日本企業には、ソニー・東芝のような大手家電メーカーだけでなく、中堅メーカーである船井電気、さらには KOIZUMI、アイリスオーヤマ、山善、ツインバード工業のような企業を列挙することができる。これらの企業は、液晶テレビ、扇風機、掃除機、照明器具、美容家電・ドライヤー、加湿器などの家電市場において、存在感を高めつつある。各企業は消費者のニーズを的確に掴む商品開発力を武器に、海外の製造受託企業（EMS）などへのアウトソーシングを活用し、魅力的な製品を安く販売している。

また、UNCTAD が推計したサービス委託の規模は製造委託の 1 割であったが、実際のサービス関連の委託の分野はかなり広がっている。表 2 はビジ

ネス・プロセス・アウトソーシングのサービス内容をまとめたものである。例えば、総務部門の委託サービスには、備品・文書管理を始めとして庶務や受付、会議室・施設管理などがある。同様に、人事管理には、採用や研修、給与・賞与計算、福利厚生などが挙げられる。

米国企業はこうした総務・人事以外にも、請求及び支払、予算・利益管理、決算関連業務、医療請求、クレジットカードサービス、エンジニアリング・デザインなどに関するソフトウェア開発サービスをインドなどに委託している。

表2 ビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO) のサービス内容

業種分類	業務委託サービス
総務	備品・文書管理、庶務、受付、オフィス・会議室管理、施設管理
金融・会計	請求および支払、予算・利益管理、債券・債務管理、決算関連業務、銀行処理、販売台帳、財務報告書、売掛金
健康管理	医療請求、コーディング、遠隔放射線診断
支払いサービス	クレジットカードサービス、小切手処理、ローン処理、電子データ交換
人事管理	採用、研修（トレーニング）、人材管理、給与・賞与計算、社会保険関連業務、年金基金管理、福利厚生
コンテンツ開発	エンジニアリングとデザイン、ゲーム、アニメーション
顧客管理	コンタクトセンター、コールセンター、ヘルプデスク、マーケティング、セールス
専門サービス	法務サービス、特許、ビジネス分析、市場調査・分析、製薬契約
物流・調達	サプライチェーンの統括管理、海外での郵便・物流サービス

資料：種々の資料を基に作成

日本企業も同様であり、インドなどへのソフトウェアのサービス委託を行っているし、大連などの中国のIT企業にもそうした委託を広げている。大連のIT企業へのサービス委託では日本語が利用可能なので、日本企業には便利である。ソフト委託には、デザインやゲーム、あるいはアニメーションなども含まれる。

海外での顧客管理としてコールセンターはよく知られているが、海外への郵便物の発送や物流サービスなどの委託も行っており、サービス委託の範囲は広がりを見せている。

#### 4. 日米のグローバル調達構造の違い

##### 4.1. 米国の海外子会社の売上と雇用は日本の海外子会社の2.8倍

米国企業は90年代から海外への製造委託を積極的に取り入れてきた。これに対して、日本企業は海外子会社以外の海外アウトソーシングには慎重で、どちらかといえばすり合わせ型や垂直統合型のビジネスモデルの維持に努めてきた。しかし、現下の経済環境の変化やコモディティー化（供給増により高付加価値の製品の価格が低下し、一般的な低価格商品になること）が進む中では、海外アウトソーシングの一層の活用は避けられなくなってきている。

表3は、日米企業の海外展開の違いを見るために、日米の海外子会社数や売上額、あるいは雇用者数などを比較したものである。

表3 日米海外子会社の企業数と売上高

	米国 (2014年)	日本 (2014年度)
海外子会社数	35,394	24,011
売上額 (100万ドル, 10億円)	7,417,150	272,156
雇用者数 (人)	15,836,700	5,749,122

資料：Activities of U.S. Multinational Enterprises on the United States and Abroad SCB 2016年12月号、経済産業省 平成26年度海外事業活動基本調査より作成

米国商務省によれば、米国の海外子会社数は、表3のように2014年で3万5,394社に達している。これに対して、経済産業省によれば、日本の海外における子会社数は2014年度で2万4,011社であった。米国は、日本の1.5倍の子会社数を海外に抱えている。

米国の海外子会社の現地雇用者数は1,584万人で、日本の575万人の2.8倍に達した。海外子会社の売上額では、米国は7.4兆ドル、日本は2.6兆ドル（272兆円）であり、米国の海外子会社は日本の2.8倍の売上を達成した。

日本と米国の人口の規模を比較すると、米国は日本の3倍であり、海外事業展開においては、日本は米国と比べても人口格差を考慮すれば、遜色がないレベルに達している。

#### 4.2. 米国より高い日本の親子間取引の割合

日米の世界中に進出した海外子会社から「本国」や「現地」、「第3国市場」への販売割合においては、それぞれ大きな違いがなく、日米の海外子会社の国・地域別の販売割合には同じような傾向が見られる。しかし、「海外子会社の国・地域別販売」ではなく、「海外子会社と親企業との取引」に焦点を当てるならば、そこには日米間に明白な違いが現れる。

表4 米国親会社の海外子会社との貿易と親子間貿易比率（2014年、100万ドル、%）

	米国親会社	
	海外子会社への輸出	海外子会社からの輸入
全産業	253,205	315,414
米国の輸出入総額に占める割合	15.6	13.4

注：輸出入は財の輸出入でサービスは含まない

資料：Activities of U.S. Multinational Enterprises on the United States and Abroad、SCB 2016年12月号より作成

表4は2014年の米国親会社の海外子会社との輸出入額とその米国の総輸出入額に占める割合（親子間貿易比率）を求めたものである。米国親会社の海外子会社への輸出額は2,532億ドルであり、輸出の親子間貿易の割合は15.6%、海外子会社からの輸入額は3,154億ドルであり、輸入の親子間貿易の割合は13.4%であった。

これに対して、表5のように、2014年度の「日本の親会社の子会社からの財・サービスの輸入」は、23.2兆円（2,193億ドル、2014年平均1ドル＝105.9448換算）であった。その日本の親会社の海外子会社からの輸入の「日本の財・サービスの総輸入額」に対する割合は、28.2%であった。したがって、日本においては、輸入での親子間貿易の総輸入額に対する割合は、米国よりも倍以上も高い。

一方、「日本の親会社の海外子会社への輸出」は 34.1 兆円 (3,225 億ドル) で、2014 年度の「日本の財・サービスの総輸出額」に占める割合は 45.2% であった。2014 年度の日本の親会社から子会社への輸出における親子間貿易比率は、2009 年度の 56.1% よりも低下しているものの、依然として日本の財・サービス輸出の半分近くに達しているのである。「米国の輸出の親子間貿易比率」は 15.6% であったので、「日本の輸出での親子間貿易比率」は米国の約 3 倍ということになる。

表 5 日本の親会社の海外子会社との貿易と親子間貿易比率 (2014 年度、100 万円、%)

	日本親会社	
	海外子会社への輸出	海外子会社からの輸入
全産業	34,171,430	23,236,051
日本の輸出入総額に占める割合	45.2	28.2
子会社売上に占める割合	12.6	8.5
親会社売上に占める割合	9.0	5.9

注：輸出入は財とサービスの輸出入を合計したもの

資料：経済産業省 平成 26 年度海外事業活動基本調査より作成

日本企業の親子間貿易が米国企業よりも濃密であることは明らかになったが、特に親から子への輸出でその傾向が強いのは、どのような背景によるものであろうか。米国商務省の「外資系企業実態調査における 2014 年ベンチマーク・サーベイ」の結果より、在米日系子会社の日本の親企業との取引構造を調べてみた。

表 6 は、「在米日系子会社の日本の親会社への輸出」を示しているが、その日本の米国向け輸出に占める割合である 2012 年の「在米日系子会社の日本向け輸出の親子間貿易比率」は 31% であった（日本から見れば、日本親企業の米国子会社からの輸入の親子間貿易比率）。これは、2014 年度における日本の世界全体からの輸入での親子間貿易比率の 28.2%（表 5）とあまり大きく変わらない割合であった。

表6 日本の米国子会社の親企業グループへの輸出（100万ドル、%）

	米国の対日輸出額	日本の米国子会社の輸出			
		日本向け輸出		親企業グループへの輸出	
		金額	シェア	金額	シェア
1997	65,549	31,932	48.7	24,062	36.7
2002	51,449	24,036	46.7	19,210	37.3
2007	62,798	23,886	38.0	20,198	32.2
2012	71,565	26,710	37.3	22,207	31.0

注：輸出入は財の輸出入でサービスは含まない、子会社は50%以上出資の Majority-Owned

資料：米商務省 Operations of US Affiliates of Foreign Companies より作成

これに対して、表7のように、2012年の「在米日系子会社の日本の親会社からの輸入における親子間貿易比率」は79.6%にも達している（日本から見れば、日本の親企業から米国子会社への輸出の親子間貿易比率）。換言すれば、2012年の日本から米国への輸出の8割は、日本の親企業から在米日系子会社への輸出であったということである。

つまり、表7のように、1997年～2012年においては、多くの日本の対米輸出は、親子間貿易で占められていたということだ。これは、第2次世界大戦後の復興期のように、日本の企業戦士が米国企業の1つ1つを訪問し販売ルートを開拓して輸出を伸ばす時代ではなくなったことを意味している。日本の米国子会社の現地販売ルートは確立しており、日本の米国への輸出の多くは直に現地米国企業に向かうのではなく、在米子会社向けに切り替わっているのだ。しかも、20年前の1997年から日本から米国向け輸出での親子間貿易の割合は高まっている。

表7 日本の米国子会社の親企業グループからの輸入（100万ドル、%）

	米国の対日輸入額	日本の米国子会社の輸入			
		日本からの輸入		親企業グループからの輸入	
		金額	シェア	金額	シェア
1997	121,663	97,076	79.8	85,337	70.1
2002	121,429	107,937	88.9	104,355	85.9
2007	148,281	137,012	92.4	132,791	89.6
2012	149,164	125,931	84.4	118,794	79.6

資料：表6同様

日本の親企業から在米日系企業への輸出における濃密な取引関係が、世界全体における日本親企業の輸出での親子間貿易比率を押し上げている。したがって、北米を中心に日本の輸出入における親子企業間取引の割合が高いのが、日本の貿易構造の大きな特徴の一つであり、特にそれは輸出面で顕著であると言える。このことは、裏を返せば、日本の輸出は色々な面で親子間取引の影響を大きく受けるということでもある。

また、最近では輸出面での親子間貿易比率は低下傾向にあるものの、日本企業における親子間取引の比重が米国よりも高いということは、日本の垂直統合型の生産システムも密接に関係している可能性がある。海外子会社以外へのアウトソーシングをなるべく抑えて、自社グループ内で設計から製造、販売までを一貫して実行する生産システムでは、海外の子会社を巻き込んだ製造・販売関係が好都合である。国内と海外が一体となった生産・販売体制になっているわけだ。この生産システムの副産物は海外への技術流出のリスクが低いことだ。

つまり、ある意味では、日本企業は米国企業と比較して、海外への製造委託は相対的に現地子会社を多く活用してきたと考えられる。しかし、東アジアの海外企業の国際競争力の高まりにより、日本企業も子会社以外の海外企業をより重視した製造委託への転換を余儀なくされている。

したがって、日本の親子間貿易の割合が高いということは、輸出を増やそうと思えば、親から子への取引を拡大することにより、ある程度は可能である。また、円高円安への対応は、親子間での輸出と輸入のバランスを取ることや、円建てやドル建て契約の割合を調整することにより可能である。ただし、現実には、全ての海外子会社が日本の親企業の完全なコントロール下にあるわけではないし、親子間の輸出入動向は世界全体や現地及び日本の経済情勢に左右されるのは言うまでもない。また、最近では輸出の親子間貿易比率は低下傾向にある。

なお、参考までに、2012年の中国の米国子会社の親子間貿易比率を計算したが、輸出では16.3%、輸入では4.5%であり、日本の米国子会社ほど親子間の濃密な関係は見られなかった。中国の対米貿易は、製造委託や農産物

や資源関連中心の構造であること、日本のように商社などの卸売・小売り機能による貿易取引の割合が低いこと、などの違いが反映されているものと思われる。

## 5. 日本よりも大きい米国企業のアウトソーシング

米国商務省の海外直接投資に関するベンチマーク・サーベイでは、米国企業のアウトソーシングの実態を表す統計を公表していない。そこで、セカンド・ベストとして、同サーベイのデータから「米国親企業の外国企業からの輸入額」を疑似的に米国企業の海外からの輸入におけるアウトソーシングとした。この数字は製造委託以外の輸入も含まれているので、実際よりも大きめなものとなる。

表8 米国親企業の外国企業からの輸入（2014年、100万ドル、%）

	親企業の外国企業からの輸入額	米国の総輸入に占める割合	米国親企業の総輸入に占める割合	米国親企業の売上に占める割合
全産業	340,279	14.5	35.1	2.7

注：米商務省の海外直接投資のベンチマーク・サーベイでは、アウトソーシングの数字を掲載していないので、本稿では、米国親企業の外国企業からの輸入額（米国親企業の10%以上を所有している外国企業を除く）をアウトソーシングと疑似的に位置づけている。

資料：米商務省 US Direct Investment Abroad より作成

2014年ベンチマーク・サーベイによると、表8のように米親企業の外国企業からの輸入額は、全産業で3403億ドルであり、米国親企業の総輸入に占める割合は35.1%であった。この数字は製造委託以外の輸入も含まれているものの、それを割り引いても、高い数字と考えられる。

UNCTADが推計した世界の製造委託は国別には計上していないので、米国の世界に占めるGDPシェアにより、米国の製造委託額を推測してみた。2010年の世界のGDPに占める米国の割合は21.4%であるので、世界の製造委託額を1.2兆ドルとすれば、米国の製造委託額は2.568億ドルと見込まれる。

したがって、表8の米親企業の外国企業からの輸入額は、2014年の数字で製造委託以外の輸入も含まれていることを考慮すれば、UNCTADの推計とつつまが合わない値ではないと考えられる。

表9 日本企業のアウトソーシング (2014年度、億円、%)

	日本企業の海外企業への製造委託額			日本企業の製造委託以外の海外外務委託金額		
		モノの輸入に占める割合	全製造委託金額に占める海外企業の割合		サービスの輸入に占める割合	海外関係子会社への製造委託比率
全産業	36,687	9.0	11.0	9,455	46.7	6.7
製造業	23,871	10.2	10.0	5,869	55.0	10.6
情報通信業	722	24.3	2.4	792	16.5	3.1
卸売業	7,546	5.5	18.2	702	38.0	3.9
小売業	1,696	9.1	19.3	36	9.9	0.5
学術研究、専門・技術サービス	2,791	-	32.9	1,939	-	18.6
サービス業	50	-	1.7	59	-	0.7

注：製造・外務委託額は海外の子会社等の関係会社を含む

資料：経済産業省 平成26年企業活動基本調査確報より作成

一方、表9のように、日本企業の海外企業への製造委託額は、「平成26年度経済産業省の企業活動基本調査」によれば、2014年度には3兆6,687億円(346億ドル)であった。「日本企業の海外企業への製造委託額」の「日本企業のモノの総輸入額」に占める割合は全産業で9.0%であった。これに対して、「日本企業の製造委託以外の海外外務委託金額」の「日本企業のサービスの輸入額」に占める割合は、46.7%であった。サービスの輸入を分母にした場合の外務委託の割合が高いことが窺える。

日米の製造委託の輸入に対する割合を比較すると、米国(35.1%)は製造委託以外の輸入を含んでいるし、日本(9.0%)はアンケート結果であり関係会社を含んでいるという違いがあるものの、米国のアウトソーシングの割合は、日本と比べて大きいと見込まれる。ただし、日本の製造委託の割合は、着実に上昇しており、しかも製造委託以外の海外外務委託のサービス輸入に対する割合は高いという特徴が浮かび上がる。

---

なぜ、米国がこのように日本よりも製造委託を活用するかというと、もともと米国企業は利益が上がらない部門は撤退し、収益の上がる分門に転換するという、企業文化があるためだ。日本は、雇用の確保や垂直統合型の生産システムを重視する傾向があるため、なかなか製造そのものを委託することを躊躇しがちである。それに、日本は海外との取引では親子間貿易の割合が高く、関連企業以外の海外企業に製造を委託しなくても子会社を活用した調達が可能である。

さらには、米国は設計能力が高く、製造を委託しても設計でデザインした製造過程や品質管理、技術の保護管理を遂行する能力が高いことも背景にある。こうした、設計力、製造委託の技術面や実行面の能力の高さが、米国の親会社や子会社の利益率が日本企業と比較して高い理由になっている。

## 6. 今後のアウトソーシングへの対応

パナソニックやソニーなどに見られるように、今日の日本の垂直型生産システムは転換を余儀なくされている。世界的なグローバル化の波に押され、すり合わせ型を主体とする生産システムだけではコスト面で競争力を失うためだ。

これまでは、米国と比べて日本の海外への製造委託は海外子会社などの関係会社を利用する割合が相対的に高かった。これを米国のように、関係会社以外の海外企業に製造委託するビジネスモデルを広く活用することが必要になっている。なぜならば、中国や韓国、あるいは台湾やインドを含めたアジア企業の製造能力が高まっており、国際競争力の観点からそうした企業との連携の拡大が不可欠になっているためだ。

既に、サービスの委託においては、ゲームや人事・経理関連のソフトウェアの開発で、インドや中国の企業との取引が広がっている。また、白物小型家電の分野では、東アジアの企業への製造委託が進んでおり、日本企業のグローバル・ビジネス戦略は急速に変化しつつある。

アウトソーシングの活用で留意しなければいけないことは、アップルのス

マホの例からもわかるように、米国企業は製造を委託先に丸投げしているわけではなく、すり合わせのビジネスモデルを取り入れながら、製造委託を行っていることだ。こうした、すり合わせの要素を組み込んだアウトソーシングが、日本の海外企業への製造・サービス委託の方向性を示している。

また、日本のこれからのグローバル戦略を進めるにあたって、これまでに政策的に力を入れてきた海外直接投資や対日投資への支援プログラムだけでなく、製造・サービス委託を支援するプログラムの実施が求められる。現在は、中小企業の海外投資に対しては、かなり手厚い支援プログラムが実施されており、アドバイザーが現地まで随行し適切なアドバイスを与えるケースもある。こうした点を、製造・サービス委託にまで適用する支援プログラムが必要である。

製造・サービス委託は非出資型生産の面があり、海外に工場や販売・サービス子会社を設立するコストを節約することができる。こうしたビジネスモデルに、企業だけでなく、政策的な支援を組み込むことが期待される。しかも、単にコストを下げるだけでなく、長期的には高付加価値なバリューチェーンの形成にまでつながるような支援プログラムの実施が求められる。

海外企業へのアウトソーシングを円滑にかつ技術流出なしで実行するためには、委託先の企業への技術指導や経営幹部との調整をこなせる人材の派遣が不可欠である。そのような人材は調整役をこなす専門知識と経営管理能力があり、さらにはコミュニケーション能力が高いことが望ましい。そうした人材を育成するための職業訓練や専門研修を、企業だけでなく国や地方自治体の政策として実施することが必要になる。特に、中堅・中小企業のアウトソーシングへの対応を支援するプログラムが不可欠である。

具体的なプログラム支援としては、海外のパートナー企業の発掘と紹介が考えられる。それには、これまで貿易投資促進事業等で取り入れてきたマッチメーカー・プログラムの実施やアフターサービスが有効であるし、アドバイザーの活用も求められる。