

転機を迎えるアウトソーシング ～日米のグローバル調達戦略の違いから見えること～

高橋 俊樹 *Toshiki Takahashi*

(財)国際貿易投資研究所 研究主幹

要約

日本企業は、これまで垂直統合型の生産システム（設計から製造、そして販売までの一貫した生産体制）を取り入れ、すり合わせによるモノ作りを得意としてきた。しかし、日本企業においては、もはやコモディティー化（生産過剰で価格が安くなること）が進んだ商品は、外国企業への製造委託（アウトソーシング）を囚らざるを得なくなってきた。

日米のグローバル調達構造を比較した結果、日本企業においては、垂直統合型の生産体制を反映し、米国企業と比べて親子間の取引が圧倒的に多いことが判明した。日本から米国への輸出の9割以上は、親子間の取引で説明できるのには驚かされる。

一方、海外へのアウトソーシングにおいては、米国企業の利用の割合が日本企業よりも1桁も高かった。なぜならば、米国が製造委託を多用できるのは、利益が上らない部門から撤退し、より収益の上がる部門に転換するという企業文化があるためだ。日本は雇用重視と垂直統合型が基本のため、業種の転換が遅れてしまう。

それだけではなく、米国企業は設計デザインに基づく製造管理能力、さらには技術保護管理能力の高さを背景に、製造委託を発展させた。これが、米国の親会社や子会社の利益率の高さに貢献している。

したがって、日本企業としては、アウトソーシングを高めるに際して、委

託先への製造管理能力を高めることが喫緊の課題となる。相手企業へのチェックと相互交流を使い分け、信頼関係を築くことが、製造委託の要諦だ。

相手企業への厳しいチェックは、ある意味では製造面でのすり合わせの一種である。アウトソーシングをしても、すり合わせの要素は残る。さらには、日本企業の場合は、資本の支出割合がそれほど高くない子会社にも製造委託を行うことが考えられる。

垂直統合型の生産システムにアウトソーシングを組み込むだけでは、日本企業の優位性を大きく発揮することにはならない。設計の段階から相手のニーズを的確に把握し、現地化した商品を生み出すことが求められる。これも、現地企業、現地スタッフとの適切なすり合わせから生まれる。さらに、メンテナンスなどを含む日本企業のきめ細かなアフターサービスを組み合わせることだ。すり合わせ型のサービスの提供に関しては、日本企業は世界有数である。

コモディティー化した商品はアウトソーシングするか撤退することになるが、その代わりに新規分野の開発と参入は不可欠である。太陽光・風力発電、LED、エコ家電などのような環境・エネルギー分野。水ビジネスや都市開発などのインフラ関連。さらには、介護などで人の代わりとなりうるような複雑・繊細なロボットの開発において、世界をリードすることが望まれる。

はじめに

最近の日本の有力企業によるテレビ事業縮小の表明は、たんに設備過剰や需要の減退への対応ではすまされず、新規分野への参入とともに、日本のこれからのグローバル・ビジ

ネスモデルの再考を促している。

本稿では、日本企業が生産や調達
の再編に直面する中で、日本と米国の
グローバル調達構造を比較する。
親会社と海外子会社との取引や外国
企業へのアウトソーシングにおいて、
日米間にどのような違いがあるのか
を探ることにより、今後のグローバ

ル・ビジネスモデルのあるべき姿を描くこととしたい。

1. 製造委託の拡大を迫られる日本

日本企業を取り巻く経済環境は、2007年のサブプライム・ローン問題に端を発した金融危機以降、日々厳しさを増している。それから、リーマンショック、円高、東日本大震災、欧州の財政問題、そしてタイの洪水と、連続して企業の業績を押し下げる要因が相次いで発生した。

その中で、パナソニックは2012年3月期の赤字を発表し、テレビ、半導体事業の縮小を打ち出した。テレビにおいては、デジタルの進展から規格化が進み、製造装置さえあれば技術の蓄積のない企業であっても製造が可能になった。この結果、世界的に生産が拡大することにより、部品を含む生産コストが劇的に安くなるコモディティー化が進んだ。

つまり、供給過剰により価格が低下し、テレビなどの製品においては品質の優劣がつきにくくなり、利益が出なくなった。このため、パナソニックは事業の再編に着手し、大型

テレビや環境・エネルギー関連商品などの付加価値の高い商品にシフトすると表明した。

テレビ販売の低迷は、その他の同業企業も同様である。ソニーは2009年に掲げたテレビ生産の4,000万台体制を2,000万台に修正した。シャープも同様に下方修正した。各社とも原因に挙げているのが、先進国市場の需要減と世界的な設備過剰である。

中国では内陸部の需要拡大に 대응するため、2012年から液晶パネル工場が相次いで稼働する予定だ。このため、液晶パネルの供給過剰が見込まれており、さらなる今後のテレビ価格の低下につながる事が予想される。

韓国のサムスン、LG エレクトロニクス、台湾の友達光電などの液晶パネル、半導体大手も減益に悩まされている。日本企業と同様に、欧米先進国での需要低迷に加えて、中国などでの販売競争の激化がその原因だ。2011年10月上旬の中国国慶節での液晶テレビの販売において、数量は伸びても価格が2~3割減少し赤字を計上した企業もあるようだ

日本企業の場合は、これに円高による減益が加わる。もしも、輸出した企業がドルで代金を受け取ってれば、円での手取りは円の上昇分だけ減ることになる。企業は何の落ち度もないにもかかわらず、円高になれば輸出の収益は低下する。

これを防ぐには、輸出と同額の輸入を行えばよい。なぜならば、輸出代金の円での手取り減は、輸入代金の円での支払い減により、相殺されるためだ。つまり、海外からの調達を増やすことが円高対策になるのだ。これからの日本企業のテレビなどの生産は、国内での一貫した生産体制から、製造委託企業（EMS）や海外子会社からのアウトソーシングを組み込んだ体制への転換を迫られている。

実際に、日本の家電輸入が拡大している。白物家電の輸入は既に輸出を上回っているし、2010年からはテレビでも同様な動きが広まっている。これは、まさに円高の影響で、中国や台湾企業への製造委託が進んでいるためだ。

パナソニックなどの日本企業は、これまでテレビの生産においては、

国内販売を主に国内生産でまかっていた。今回のテレビ事業の再編は、このグローバル調達拡大の動きを円高対策と絡めて実行せざるを得なくなったことを示すものだ。しかし、これは何も一気に垂直統合型の生産体制を根本的に見直し、EMSへのアウトソーシングを中心としたビジネスモデルへの転換を意味するものではない。

2. 日米のグローバル調達構造の違い

(1) 米海外子会社の雇用は日本子会社の2.5倍、売上は3.4倍

米国企業は90年代から製造委託を積極的に取り入れてきた。これに対して、日本企業はアウトソーシングには慎重で、垂直統合型をできるだけ維持しようとしてきた。しかし、現下の経済環境の変化やコモディティ化が進む中では、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。

日本企業のアウトソーシングの将来像を探るためには、まず米国も含めて活用の実態を把握しなければな

らない。種々のアウトソーシングに関するアンケート結果によれば、日本企業はその利用割合を増やそうとしている。問題は、現状はどの程度の活用を行っており、米国とどのくらい利用率が違うのかである。

とりあえず仮説として、米国のアウトソーシングの利用率は日本の2倍はあるのではないかと予想してみる。また、海外子会社との親子間の取引においては、日本企業は米国企

業ほど外国企業に対して製造委託をしていない分だけ、相対的に比重が高いと想定される。これも、日本の方が2倍の割合で親子間の取引を行っていると仮定する。そこで、以下においては、統計データからこの仮説を検証することとしたい。

まずはその手始めに、日本と米国における海外子会社数、子会社の雇用者数、売上の構成、などの基本的な状況を確認しておきたい。

表1 日米子会社の企業数と売上高

	米国(2008年)	日本(2009年度)
海外子会社数	24,405(2004年)	18,201
売上額 (100万ドル、10億円)	6,107,864	165,320
雇用者数(人)	11,879,400	4,701,317

(注)子会社は、日米とも親会社の資本の出資比率が⁶10%以上の外国法人を指す。海外子会社数は日米ともに報告企業数であり、実際にはこれ以上の海外子会社が⁶存在する。

(資料)米商務省 Operations of US Multinational Companies SCB Nov. 2006、US Direct Investment Abroad 2004、経済産業省 第40回海外事業活動基本調査 2010年7月、より作成

米国商務省によれば、米国の海外子会社数は、表1のように2004年で2万4,405社に達している。在欧州子会社が半分を占め、在アジア太平洋子会社は5,158社であった。在日本子会社数は886社と、2004年時点では在中国の699社を上回った。

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2009年度で1万8,201社であった。在北美は2,872社であったが、在アジアは1万1,217社と全体の6割強を占めた。

米国の海外子会社の現地雇用者数は2008年には1,188万人で、日本の470万人(2009年度)の2.5倍に達した。海外子会社の売上額では、米国は08年で6.1兆ドル、日本は09年度で1.8兆ドル(165兆円)であり、比較時点が違うものの、米国の海外子会社は日本の3.4倍の売上を達成した。

(2) 海外子会社の自国や現地向け販売の割合は日米とも同じ

米国の海外子会社全体の売り上げに占める「米国本国」への売上の割合は、表2のように2004年には

10.4%であった。日本は2009年度の売上額であるが、全海外子会社の「日本本国」への売上の割合は9.7%であった(表3)。日米とも同様に、1割近い割合であった。

海外における米国子会社の「現地販売」の割合は63%で、日本の子会社は60.9%であったので、これも日米とも変わらない結果であった。したがって、日米両国とも、「自国」と「現地販売」以外の「第3国向けの販売」は3割弱であった。

日米で違う結果となったのは、「第3国市場への販売」の内訳において、「日本子会社の欧州向け販売」の割合が8%(表3)であるのに対して、「米国子会社の欧州向け」が17.5%(表2)と高かったことである。これは、「米国の在欧州子会社から他の欧州向け販売」の割合が高かったことの他に(29.4%)、「アフリカ子会社から欧州向け販売」の割合が高いこともその理由の1つであった(14.8%)。ちなみに、1999年の調査における「アフリカ子会社から欧州向け」の割合は6%であったので、その後の5年間で、在アフリカの米国子会社の欧州向けの供給基地化が

進展していることがうかがえる。

米国子会社にとって「第3国市場としても欧州」が重要な市場であるように、近年は日本子会社にとって「第3国市場としてのアジア市場」の重みが増している。実際に、日本の海外子会社の「第3国市場としてのアジア向けの販売割合」が9.1%となっており、米国子会社の「第3国市場としてのアジア向け」の5.9%よりも高かった。それでも、日本の海外子会社にとっての「第3国市場と

してのアジア」の割合は、依然として米国子会社の「第3国市場としての欧州」よりも小さい。

世界全体の海外子会社の市場別の売上においては、上述のように、全体としては同じ傾向であるが、「第3国市場向けの内訳」で違いがあることが特徴であった。そこで、次のステップとして、「アジアに進出した子会社」の市場別売上において、日米子会社間で違いがあるかどうかを見てみたい。

表2 米国の海外子会社の売上に占める市場別割合

(2004年、%)

	世界	自国	現地	第3国市場						
				合計	カナダ	欧州	アジア太平洋	中南米	アフリカ	中東
世界	100.0	10.4	63.0	26.6	0.4	17.5	5.9	1.6	0.5	0.7
カナダ	100.0	22.8	74.4	2.8	—	1.0	0.9	0.8	—	—
欧州	100.0	6.0	58.8	35.2	0.4	29.4	2.8	1.1	0.6	0.7
アジア太平洋	100.0	7.9	68.3	23.8	—	3.9	17.7	0.8	0.2	—
うち日本	100.0	2.9	90.3	6.7	—	2.8	3.7	0.1	—	0.1

(注)ここでの海外子会社は、米国親会社が50%以上出資の Majority-Owned

(資料)米商務省、Operations of US Multinational Companies SCB Nov. 2006 より作成

表3 日本の海外子会社に占める市場別割合

(2009年度、%)

	世界	自国	現地	第3国市場				
				合計	北米	欧州	アジア	その他
世界	100.0	9.7	60.9	29.4	8.6	8.0	9.1	3.6
米国	100.0	3.7	70.5	25.8	22.4	0.7	1.4	1.3
欧州	100.0	3.7	55.0	41.4	1.5	36.4	1.1	2.2
アジア	100.0	16.5	58.8	24.7	1.5	1.7	19.3	2.2
うち中国	100.0	17.9	65.1	17.0	1.1	1.0	13.3	1.5

(資料)経済産業省 第40回海外事業活動基本調査 2010年7月、より作成

2004年の「アジアに進出している米国子会社の米国本国への売上」の割合は7.9%であったが(表2)、2009年度の「在アジア日系子会社の日本本国への売上」の割合は16.5%となっており(表3)、米国の2倍であった。

すなわち、「在アジア日系子会社」は自国向けの売り上げの割合が高く、「在アジア米国子会社」よりも本国との関係が密接であることを示している。これは、カナダに進出している米国子会社が、米国本国への売上の割合が高いのと同じ特徴となる。

在アジア日系子会社の「現地販売」の割合(58.8%)は、自国向けの割合が高い分だけ、在アジア米国子会社(68.3%)よりも低くなっている。

第3国市場向けの販売に関しては、「日米の在アジア子会社における他のアジア諸国への売上」の割合は共に2割近くになっており、互いにアジア域内に部品・製品を供給する構造を抱えているようだ。

(3) 驚くほど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、「第3国市場向けの内訳」を除いては、同様な結果であった。

しかし、「子会社と各市場」ではなく、「子会社と親企業」との取引に焦点を当てるならば、そこには日米間で大きな違いが見えてくる。すなわ

ち、本稿で実証しようとしている、日米の親子間の取引構造の違いが浮き彫りになる。

表5のように、2009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、14.4兆円(1,543億ドル、2009年平均1ドル=93.6円換算)であった。その「日本の財・サービスの総輸入額」に対する割合は、23.0%であった。これに対して、2008年の「米国の親会社の子会社からの財の輸入」は2,628億ドルで(表4)、「米国の財の総輸入額」の12.5%であった。

子会社からの輸入の規模では米国

の親会社の方が日本企業よりも大きい、総輸入額に対する割合では日本の方が2倍近くも高い。したがって、親会社の子会社からの輸入(調達)では、本稿における日本の親子間取引の割合が米国の2倍という仮説は、まさに実証されたことになる。

これに対して、「日本の親会社の海外子会社への輸出」は37.9兆円(4,047億ドル)で、2009年度の「日本の財・サービスの総輸出額」に占める割合は56.1%にも達した。実に、日本の親会社から子会社への輸出は、日本の財・サービス輸出の半分以上に達しているのである。

表4 米国の海外子会社との貿易

(100万ドル、%)

	2008年			
	米国		米国親会社	
	子会社への輸出	子会社からの輸入	子会社への輸出	子会社からの輸入
全産業	269,752	337,057	215,693	262,826
米国の輸出入総額に占める割合	21.0	16.0	16.8	12.5
子会社売上に占める割合	6.4	7.9	5.1	6.2
親会社売上に占める割合	4.5	5.7	3.6	4.4

(注)輸出入は財の輸出入でサービスは含まない

(資料)米商務省 US Multinational Companies SCB Aug. 2010 より作成

表5 日本の海外子会社との貿易

(100万円、%)

	2009年度			
	日本		日本親会社	
	子会社への 輸出	子会社から の輸入	子会社への 輸出	子会社から の輸入
全産業	42,185,762	15,970,291	37,884,337	14,441,751
日本の輸出入総額に 占める割合	62.5	25.5	56.1	23.0
子会社売上に占める 割合	25.5	9.7	22.9	8.7
親会社売上に占める 割合	12.7	4.8	11.4	4.3

(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 第40回海外事業活動基本調査 2010年7月、日本銀行 国際収支統計季報 2010年4-6月、より作成

「米国の親企業から子会社への輸出」は2,157億ドルの16.8%であったので、「日本の親から子への輸出額」は、金額で米国の約2倍、総輸出額に対する割合で3.3倍となった。輸出面での親子間貿易では、本稿における仮説を大きく上回ったということになる。

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、何らかの理由があるのであろうか。米国商務省の「外資系企業実態調査における2007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7のように、2007年の「在米日系子会社の親会社からの輸入」は1,358億ドルで、「米国の対日輸入額」の93.4%を占めた。換言すれば、2007年の日本から米国への輸出の9割以上は、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、今日では、ほとんどの日本企業は、子会社を活用して対米輸出を行っているのだ。戦後の復興期のように、1つ1つの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のだ。しかも、10年前の1997

年では、その割合は 70.1%であったので、この傾向は年々強まっていることになる。

「在米日系子会社の親会社への輸出」に関しても、「米国の対日輸出に占める割合」は 3 割を超えており、親子間の取引が米国の対日輸出にも大きく関わっていることが理解できる。在米日系企業の親企業との貿易における濃密な取引関係が、世界全

体における日本企業の親子間の取引全体の割合を押し上げているようだ。

これは、北米を中心に、日本の貿易において、親子企業間取引が果たす役割が高まっていることを物語るものだ。それは、特に親から子への輸出面で顕著である。このことは、裏を返せば、日本の輸出は親子間の取引に大きく左右されるということでもある。

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	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	62,704	24,290	38.7	20,670	33.0

(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 SCB Nov. 2009 より作成

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	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	145,463	139,486	95.9	135,831	93.4

(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 SCB Nov. 2009 より作成

このように、日本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が密接に関係しているためと考えられる。アウトソーシングをなるべく抑えて、自社内で設計から製造、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取引関係が求められる。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。

したがって、親会社の意図を反映する子会社の体制を維持するにはコストがかかる。これが、日本の海外子会社の収益を圧迫する要因の1つかもしれない。

こうしたことから、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である程度は可能である。このことを突き詰めていけば、輸出で稼いだドルを円に交換することにより、円高の一部を演出しているのは日本の親子間取引でもあること。また、円高の対応は親子間の輸入調達取引の引き上げで、ある程度は可能であることを示唆している。

しかし、現実には、親子間の輸出入といえども、世界全体や現地、日

本の経済情勢に左右されるのは当然のことである。

(4) 日本と桁違いの米国企業のアウトソーシング

米国企業のアウトソーシングの実態を表す統計を色々としたが、そのものを示す統計には見当たらなかった。そこで、セカンド・ベストとなる数字を探っていたが、「米国商務省における対外直接投資の2004年ベンチマーク・サーベイ」の中に、米国親企業の子会社からの輸入を調べる一環で、「親企業が外国企業から輸入した財」を計上していることを見出した。

この2004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2,788億ドル、製造業で1,540億ドルであった。

2011年UNCTAD(国連貿易開発会議)世界投資報告では、2010年の世界の非出資型生産(相手企業に対する出資を伴わない委託生産)を計測しており(1.8~2.1兆ドル)、その中で製造委託の売上額を1.1兆ドル~1.3兆ドルと推計している(表9)。

UNCTAD は残念ながら国別には計上していないので、米国の世界に占める GDP シェアでもって、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 (= 1.2 兆ドル × 21.4%) と推計される。

ベンチマーク・サーベイの数値は親企業に限っているが、製品・部品のアウトソーシングに加えて、それ以外の原材料や製品の輸入を含んでいるため、実態から膨らんでいる。同様に、UNCTAD の製造委託からの米国分の推測も、米国 GDP の対世界シェアから計算しているため、米国企業が他の国と比べて圧倒的にアウトソーシングを活用していることを考えると、実態はこの金額よりも大きいと考えられる。

こうしたことを考慮すると、3,000 億ドル近い製造委託の数字は妥当性があると考えられる。ただし、UNCTAD の製造委託推計額の米国分は、その全てを米国本国に輸入するわけではないし、ベンチマーク・サーベイの方は 2004 年の数字であるこ

とから、製造委託ということを経験すると、1,500 億ドルを少し超える「米国製造業の外国企業からの輸入額」は 1 つのメルクマールになりうる。

そこで、全産業と製造業の両面からアウトソーシングの利用率を検討することにしたい。まず、ベンチマークにおける「米国の親企業の外国企業からの輸入額」の「米国の総輸入額」に占める割合を算出し(表 8)、アウトソーシングの利用率を計算した。その割合は、全産業で 19% であった。

また、「製造業親企業の外国企業からの輸入額」の「製造業輸入額」に占める割合は 15.5% であった(注¹⁾)。さらに、「米国の親企業の売上」に占める割合では、全産業は 3.9%、製造業は 4.8% となった。

一方、日本の海外企業への製造委託額は、「経済産業省の企業活動基本調査」によれば、2009 年度には 9,318 億円(99.6 億ドル)であった(表 10)。

「日本のアウトソーシング金額」の「日本の総輸入額」に占める割合は、全産業で 1.7% であった。製造業で 2.0% (分母は製造業輸入額) であった。「日本の親企業の売上」に占める

割合では、製造業で0.4%にすぎなかった。

すなわち、米国のアウトソーシングの利用率は、日本と比べて文字通り桁

違いに大きいということである。たとえば、米ベンチマーク・サーベイから引用した数値が膨らんでいるとしても、この日米の格差は圧倒的である。

表8 米国企業のアウトソーシング

(2004年、100万ドル、%)

	親企業の外国企業からの輸入額	米国の総(製造)輸入に占める割合	米国親企業の総(製造)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	278,769	19.0	56.2	3.9
製造業	154,002	15.5	44.9	4.8

(注)米国ではアウトソーシングを計測した統計がないので、ここでは親企業の外国企業からの財輸入額をアウトソーシングと位置づけている。

しかし、原材料などの製造委託以外の輸入を含んでいるため、実態よりも膨らんでいると思われる。それでも、海外子会社を持つ親企業の輸入であるため、内需型の企業と比べて、限りなくアウトソーシングに近い数字と思われる。念のため、製造業を加え、より実態に近づけるようにした。

(資料)米商務省 US Direct Investment Abroad 2004 より作成

表9 非出資型生産の売上額と日米の製造委託推定額 (2010年)

	世界の売上額	米国	日本
非出資型生産	1.8~2.1兆ドル		
内訳			
製造委託	1.1~1.3兆ドル	2,568億ドル= 1.2兆ドル×21.4% (米国の世界GDP に占める割合)	1,008億ドル= 1.2兆ドル×8.4% (日本の世界GDP に占める割合)
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		

(注)UNCTADにおける製造委託(Contract manufacturing)は、委託製造者に対して、部品・製品にサービスを加えた委託生産の契約を指す。

(資料)UNCTAD World Investment Report 2011 より作成

表 10 日本企業のアウトソーシング

(2009 年度、100 万円、%)

	日本企業の海外企業への製造委託額		日本企業の海外関係子会社への製造委託額			
	日本の総(製造)輸入に占める割合	日本の親企業の売上に占める割合	日本の総(製造)輸入に占める割合	日本の親企業の売上に占める割合		
全産業	931,807	1.7	0.2	1,050,011	2.0	0.2
製造業	586,174	2.0	0.2	963,375	3.2	0.4

(注)一般的には、10%以上の資本を出資する外国法人を子会社としている。しかし、「企業活動基本調査」では、50%以上の資本と議決権持つ外国法人を指す。この他に「関連会社」は 20%以上～50%以下の議決権を持つ外国法人をいう。関係会社とは、子会社と関連会社の両方を含む。

(資料)経済産業省 平成 22 年企業活動基本調査確報、日本銀行 国際収支統計季報 2010 年 4-6 月、より作成

アウトソーシングの実態に近いと考えられる製造業を見てみると、「米製造業における外国企業からの輸入額」の「製造業輸入額」に占める割合の 15.5%は、日本の 2%の約 8 倍の水準だ。全産業のように 10 倍を超えるわけではないが、本稿における「米国のアウトソーシングの利用率が日本の 2 倍」という仮説は、製造業に絞っても全般的な外れであることが明らかである。

なぜ、米国がこのように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、収益の上がる部門に転換する

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ため、なかなか製造そのものを委託することができない。

それだけではなく、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の 1 つになっている^(注2)。

また、企業活動基本調査には、「日

本企業の海外子会社への製造委託金額」が掲載されている。それをを用いて、「製造業における海外子会社への製造委託額」の「製造業輸入に占める割合」を計算すると、3.2%となる。つまり、子会社への製造委託を含めると、日本の製造業における製造委託の輸入割合は合計で5.2%となり、米国のアウトソーシングの利用率が日本の3倍にまで縮まる。

したがって、出資比率がそれほど高くはない子会社を巻き込んだ製造委託を進めることが、日本のアウトソーシングの利用率を引き上げる1つのポイントとなる。

3. これからのアウトソーシング

(1) すり合わせ型か組合せ型か

いうまでもなく、日本企業は問題の解決を部門間で調整しながら行う「すり合わせ型」の生産を得意にしている。例えば、自動車の乗り心地を良くするには、シートだけでなく、タイヤ、ボディ、サスペンション、電子制御、などの機能において相互の調整やすり合わせが必要になる。

しかし、これはあくまでも製造過

程における特徴だ。米国企業はデジタル技術を磨き、どの部品とどの部品の組み合わせが適切でコストパフォーマンスが高いかを、設計段階ですり合わせている。米国企業は、設計の段階で高度な技術を効率よく投入するためにすり合わせを実行し、製造は委託する。

今日では、家電製品はデジタル技術と規格化が進んだおかげで、部品同士のつながり(インターフェース)を標準化することに成功した。これにより、世界各地で作られた部品を、レゴ・ブロックのように組み合わせで作れるようになった(組み合わせ型の生産)。テレビもその例外ではなく、LSIがインターフェースの役割を果たし、部品は色々な企業から調達することが可能だ。

しかし、米国企業は製造そのものをEMSに丸投げをしているのではなく、厳しいチェックを同時に行っている。そうでなければ、設計思想を十分に反映し、一定の品質を保った商品が生まれるはずがない。

米国のアウトソーシングによる生産システムは1990年代から進展した。それは、デジタル時代の申し子

であり、米国の不採算な部門を切捨て、得意な分野に特化する伝統的な企業文化に適合したものであった。

日本企業においては、あくまでもモノ作りのサプライチェーンの強さが特徴だ。自動車においては、特にその傾向が強い。それに加えて、自動車はメーカーの違いによる製品の差別化が不可欠である。自動車を購入する際、ガソリン車かディーゼル車か、あるいはハイブリッド車か電気自動車かというシステムの違いが選択の分かれ目となる。

さらに、趣味性の高い商品であるので、デザインや乗り心地、ハンドルの切れ味、車内のスペース、インテリアなども購入動機につながる。米国自動車メーカーのように、ドア全体、フロントのインパネ部分などを1つのかたまりにした「モジュール化」を進めると、特徴が薄れ趣味性に乏しい商品になることもありうる。

これに対して、テレビの購入においては、高級品は別として、普及品であればデザインや画面の映り具合よりも、コストパフォーマンスが重視される。自動車においても、普及

帯の製品はその傾向はあるものの、テレビなどの家電においては、特にその傾向が強い。しかも、デジタルの発達で組み合わせ型による生産技術が進展し、各企業の普及品の品質格差は画面上では見分けがつかなくなってきている。

したがって、テレビと違い自動車においては、低価格化やエレクトロニクス化が進み、部品やモジュールの海外へのアウトソーシングは増えるものの、依然としてすり合わせ型の生産が基本にならざるを得ない。この他にも、真空技術を活用した半導体製造装置、フラットパネルや液晶パネルの製造装置などを製造する場合においては、すり合わせの要素は不可欠であり、アウトソーシングは難しいと思われる。

要するに、すり合わせ型か組み合わせ型かのいずれを選択するかは、業種によって違うし、同一業種であっても、個々の企業や製品ごとに異なるのだ。したがって、グローバル・ビジネスモデルは社歴、知的資産などの企業の特質に合わせて決まることになる。

例えば、衣料品のようなアウトソ

ーシングの代表的な製品であっても、企業によっては中国などに製造委託をせずに、自社内で生産する場合もありうるのだ。

(2) 垂直統合型は転換せざるを得ないのか

パナソニックは、川上のシステムLSI の設計製造、テレビ本体の設計・生産、製造装置の生産、そして販売までの一貫した垂直統合型の生産システムをひっくるめて実践してきた。

コモディティー化や需要減などの経済環境の変化は、LSI を含めたテレビの設計や生産のアウトソーシングを求めている。さらに円高の進展により、アウトソーシングを取り入れることで、利益を確保することができる。

しかしながら、アウトソーシングの活用は、必ずしも垂直統合型の生産体系を切り捨てることを意味しない。コモディティー化した商品については、アウトソーシングに切り替えるなど、あくまでも時代の変化に適した生産体制への調整にすぎない。

したがって、LSI を含めた設計や

生産の一部を米国企業や台湾企業にアウトソーシングし、組み合わせ型の要素を取り組んだ方が良い分野においては、修正された垂直統合型モデルを進めることだ。もちろん、普及品においては、米国のように設計や販売は残して、製造は大胆にアウトソーシングすることもありうる。さらに、日本企業の場合は、出資の割合が多くはない海外関係子会社を活用したアウトソーシングという選択もありうる。

何しろ、2章で見たように、日本企業のアウトソーシングの利用率は米国企業に比べて圧倒的に低いのだ。何も低いのは悪いことではないが、アウトソーシングによる品質低下と技術流出を恐れるあまり、親子間の取引に多くを頼ることになるのは、今日の経済環境下においては得策ではない。コストの削れるところは削って、より得意な分野の強化と新分野の開発を進めることだ。

アウトソーシングによる製品の性能や技術問題は、米国企業が実施している製造過程における厳しいチェックとブラックボックス化をお手本とすることで、解決するのではなか

ろうか。米国企業は、設計の段階から「すり合わせ」を多用し、その中に製造工程の管理を考慮したデザインを盛り込んでいる。製造管理能力や技術保護管理能力の高さは、たんなるデザインの優秀さだけでなく、日頃の交流を通じた信頼関係を反映している。

相手企業への厳しいチェックは、ある意味では製造面でのすり合わせの一種だ。アウトソーシングをしても、すり合わせの要素は残るのだ。

しかしながら、日本企業が海外アウトソーシングの割合を高めコスト競争力を高めたとしても、それは外国企業にとっては、日本企業のキャッチアップの過程にすぎない。それだけでは、脅威にはならない。やはり、アウトソーシングに加えて、現地ニーズをできるだけ把握し、現地化した商品を投入することだ。

現地化に際しては、現地企業や現地スタッフとコンセプトや設計の段階からすり合わせを行うことが不可欠である。色々な国からのニーズを総合的に取り入れることにより、スマートフォンのような企画力が高い商品の開発が可能になるのではなか

ろうか。

また、保守メンテナンス等のサービスを組み込んだ日本企業のみめ細かなアフターサービスが充実すれば、アウトソーシングによるコストの低減だけでなく、日本ブランドに対する信頼性がさらに向上することになる。

さらに、アウトソーシングだけでなく、新規分野の開発は欠かせない。環境・エネルギーはその代表的な業種である。日本はハイブリッド技術に加えて、蓄電池技術においては抜きん出ている。太陽光や風力発電など、自然エネルギーに対する需要は今後とも高まることは間違いない。LED やヒートポンプを活用したエアコン・エコ給湯器などの、日本の得意なエコ関連商品の開発・製造能力は、依然として高い。

インフラ関連も有望分野である。新興国の水ビジネスやスマートシティなどの都市開発関連設備に対する需要はうなぎ上りである。水関連ビジネスは、将来的には100兆円もの巨大市場に成長すると見込まれている。さらに、高齢化社会に対応する医療機器の開発、介護ロボットや人

の代わりをするロボットの実用化は急務である。日本は産業用ロボットでは、世界に冠たる技術・製造力を持っている。ipod やスマートフォン以上の独創的な新商品の出現が望まれる。

(注1) ちなみに、「米製造業親企業の外国企業からの輸入額」の「米総輸入額」に占める割合を算出すると、10.5%であった。日本の場合は、1.1%であった。

(注2) 国際貿易投資研究所 フラッシュ 143「米国の経常赤字は海外収益の増加で持続可能」を参照願います。