

第4章 製造業大企業の経営戦略3 ーオフショアリング

1 はじめに

第2章から本章まで、1980年代から今日までの製造業大企業の経営戦略を3つの次元に分けて概観している。本章では、その中からオフショアリングを取り上げる。

オフショアリングに注目が集まったのは2000年代初頭である。例えば、ビジネスウィーク誌2003年2月3日号、および5月27日号でグローバル・アウトソーシングの歴史を特集して話題となった⁸²。1990年代初頭からアメリカでは、製造工程はますます低賃金国へと移転されるだろうが、その分、高付加価値を生み出す知識集約的な専門職を国内に生み出すことができればアメリカは豊かさを維持していくことが可能だという議論が語られていた⁸³。しかし、2000年代に進展したサービス・オフショアリングの中にはそうした知識集約的な高給専門職が一部含まれており、その事実が強い衝撃を持って受け止められたのである。

1990年代にリエンジニアリングの延長としてのアウトソーシングが進行したが、インターネット網が世界を結ぶとアウトソーシングの業務委託先がアメリカ国内の業務請負サービス企業から海外、とりわけ途上国・新興工業国の業務請負企業へと切り替えられるようになる。この流れは1990年代後半にITバブルに急き立てられる形で通信業界が大容量通信網をグローバルな規模で敷設すると一気に加速された。こうして、1990年代におきた製造業からビジネスサービス業へという雇用の移動が2000年代にはさらに海外に流出するようになり、その中にはホワイトカラーの高給専門職までもが含まれていたために注目が集まったということである。

こうした経過のため、オフショアリングと言えばホワイトカラー職、サービス労働の海外アウトソーシングに注目が集まりやすいが、アメリカ商務省ではオフショアリングを「アメリカの企業が製造活動およびサービス活動を海外の関連会社もしくは非関連会社に移すこと」と定義⁸⁴しており、製造労働とサービス労働の双方を対象に、関連会社への移転（海外生産・多国籍企業化・対外直接投資）と非関連会社への移転（海外下請け・海外アウトソーシング）の両方を包括するカテゴリーと捉えている。アメリカ企業の場合、海外生産も海外下請けも1960年代以来の長い歴史を持っているが、IT産業の成長、M&A、リエンジニアリング、アウトソーシングなどが海外生産と海外下請けにも新しい特質を付け加えており、ホワイトカラー職の海外アウトソーシング

⁸² Gary Gereffi, 2006より。またアカデミックな研究においても1998～2005年に論文数が急増し、2005以降に本格的に研究されるようになった。Raymond J. Mataloni Jr., (1995)、Kate Bronfenbrenner and Stephanie Luce (2004)、Janet L. Norwood, et al. (2006)、Diana Farrell ed., McKinsey Global Institute (2006)、Gary Gereffi (2006)、Laura Bloodgood (2007)、Ilan Oshri, Julia Kotlarsky, and Leslie P. Willcocks (2009)、Leslie P. Willcocks and Mary C. Lacity (2009)、Christel Lane and Jocelyn Probert (2009)、Gary Gereffi and Stacey Frederick (2010)、Timothy J. Sturgeon and Johannes Van Biesebroeck (2010)、Timothy J. Sturgeon (2011)、UNCTAD (2013)、William Milberg and Deborah Winkler (2013)、Bjoern Schmeisser (2013)、Boy Luthje, Stefanie Hurttgen, Peter Pawlicki, and Martina Sproll (2013)、Gary Gereffi (2014)、World Trade Organization (2014)、Boy Luthje, Stefanie Hurttgen, Peter Pawlicki, and Martina Sproll (2013)、Raul Valverde and Raafat George Saadé (2015)などがある。

⁸³ 例えば、クリントン政権で労働長官を務めたロバート・ライシュ (1991) など。

⁸⁴ Janet L. Norwood, et al. (2006) p.38より。

はその一例にすぎない。以下では、海外生産と海外アウトソーシングに分けて、それぞれの特徴を探ることにする。

2 海外生産

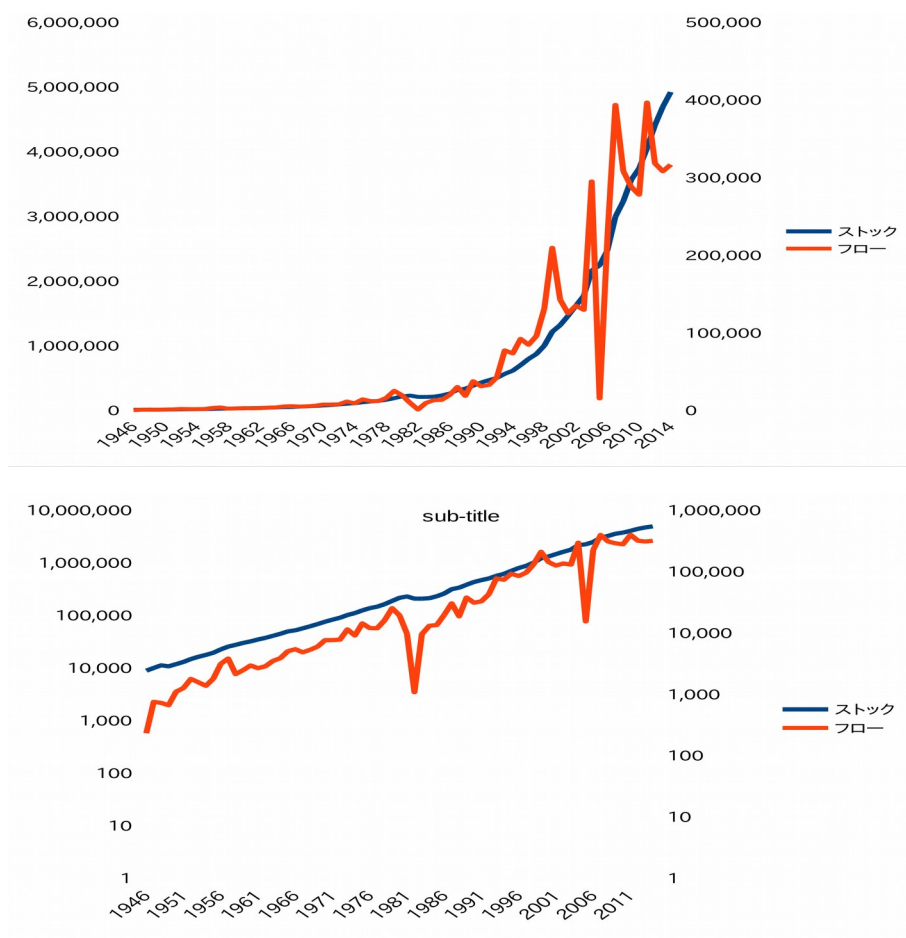
2.1 企業構造上の位置

対外直接投資（海外生産）を大企業の組織構造から見た場合、海外子会社が事業部に相当する場合と機能部に相当する場合との両方がある。例えば、アメリカ自動車企業にとってヨーロッパ子会社は、海外市場という異なるフィールドに向けての事業の拡張という意味で、事業部と同等のポジションを占め、アメリカ親会社から相対的に独立した業務プロセスおよび機能部組織をフルセットで持っている。このような海外子会社の新設や撤退は、事業構成上の変化（リストラクチャリング）に相当している。他方、メキシコのマキラドーラに工場を設立し、アメリカ国内の開発センター、資材部、販売網と連携した業務プロセスを形成する場合、このメキシコの子会社・事業所は機能部門に相当するポジションを占める。このような工場や開発センターの海外展開は、業務プロセス上の変化（リエンジニアリング）と言える。このように海外子会社・事業所と本国親会社との関係には、大きく2つのパターンがあり、しかもこれは2類型というより、多国籍企業の2つの発展段階と捉えられることが多い。すなわち、前者「国籍の異なる相対的に自立的な事業部の集合体としての多国籍企業」から後者「各業務（機能部）を国際的に最適配置する統合事業体としての多国籍企業」へ発展として理解されている。

2.2 アメリカの対外直接投資の量的推移

最初にアメリカ企業の対外直接投資の量的推移を見ておこう。第二次世界大戦後、多国籍企業は、1958年のECC（ヨーロッパ経済共同体）結成をきっかけとしたアメリカ企業の対ヨーロッパ進出以後、なにか事があるごとに「新しい特徴」として注目されてきたが、実際にはアメリカの対外直接投資の推移は一定の成長率で指数関数的に増加している。図4-1に見られるように対外直接投資はフローもストックもほぼ同型の動きをしており、より安定的なストックの方で見ると、年成長率9.65%、25年で約10倍になる動き方である。フローはストックよりも上下変動が激しいが、それでもストックと近似の動きをしている。

図 4-1 アメリカ企業の対外直接投資の推移（フローとストック）



（出所）関下稔（2002）『現代多国籍企業のグローバル構造』p.312、DOC, U.S. FDI Abroad より作成。（注）フローは右軸。

海外直接投資の成長推移が類似の他の運動と比べてどういう特徴を持っているかを把握するために、対外直接投資フローをアメリカの名目 GDP と、また対外直接投資ストックをアメリカ国内の民間純固定資産形成と比較してみよう⁸⁵。図 4-2 より、フローの比率（FDI フロー／名目 GDP）を見ると次のような 3 点の特徴を確認できる。第 1 に、全体として右肩上がりの動きの中で 1982～1992 年の 10 年間で大きな窪みとなっている。この時期はアメリカ国内でも大企業の経営難が多発し、それによって過剰生産能力の調整＝廃棄が進められた時期である。そのような時期には対外直接投資も大幅に削減されることが読み取れる⁸⁶。第 2 に、戦後直後から 1980 年ま

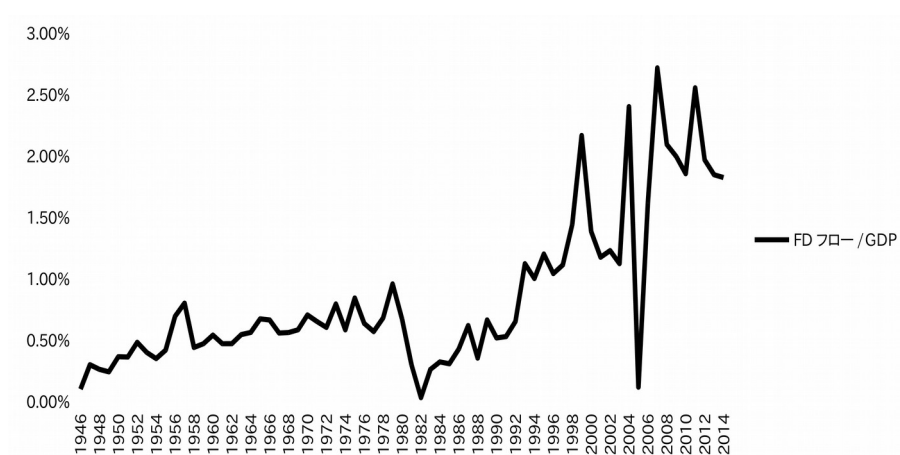
⁸⁵ 資料は DOC, NIPA Table 1.1.5、および DOC, Fixed Assets, Table 3.3ESI. Historical-Cost Net Stock of Private Fixed Assets by Industry より。また民間純固定資産形成は企業や家計の実物固定資産の増加（減価償却調整後）を名目額で表したものであるのに対し、対外直接投資ストックはアメリカ居住者（企業）が海外に所有する資産の増加を名目額で表したものであって、必ずしもその増加が実物固定資産の増加を意味するものではない。というのも既存の資産を購入した場合、実物資産は増えないがアメリカ居住者の所有する資産は増えているため。そういう違いがあるが、ここでざっくり特徴をつかめれば良いので大きな問題はない。

⁸⁶ 大企業の多層的な事業構造の中で、一般に国内事業は海外事業よりも優先され、経営難の時期には国内事業の維持・強化のために海外事業が犠牲にされることは 1980 年代のクライスラー

での時期、FDI フローの GDP に対する比率は一定のスピードで安定的に上昇を続けてきたが、1982 年以後は、1983 年、1993 年、2004 年にそれぞれ 0% から 0.3% へ、0.5% から 1.1% へ、1.2% から 2% へという具合に階段状に跳躍しながら、全体として以前よりも早いスピードで比率が上昇している。とはいえ、第 3 に、グラフを見る限り、1983 年と 1993 年の跳躍は 1980-82 年の落ち込みからの回復過程に見える。実際、戦後直後から 2003 年まではほぼ直線で結ぶことができる。これに対して 2004 年の跳躍はそこから乖離するものであった。

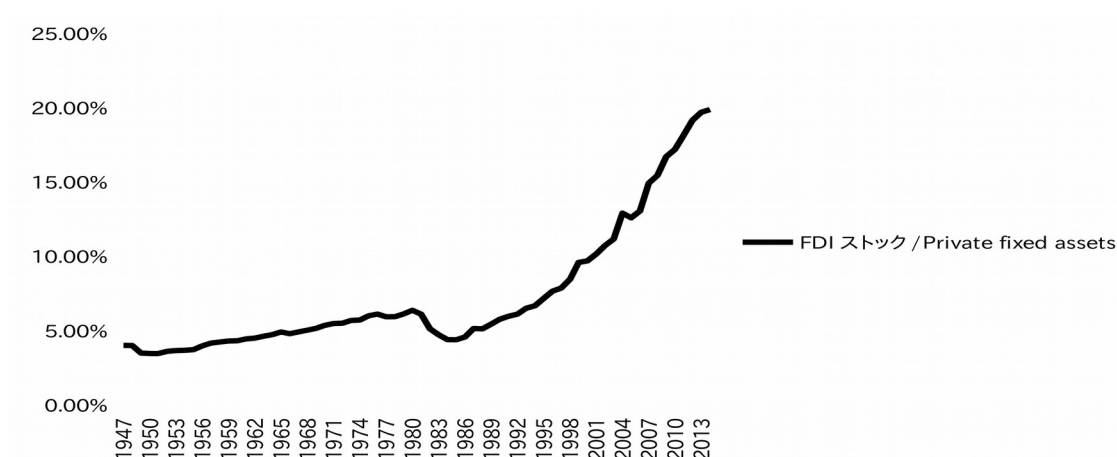
図 4-3 より、ストックの比率 (FDI ストック / 国内民間純固定資産形成) を見ても同様の特徴を確認できる。すなわち、第 1 に、1982 年頃に大きな落ち込みが見られる。第 2 に、戦後から 1980 年までは一定のスピードで比率が上昇しているが、1982 年以後、そのスピードが明らかに早まっている。第 3 に、1982 年頃の落ち込みから脱出するのは 1998 年頃である。

図 4-2 対外直接投資フロー / 名目 GDP の比率



(出所) 関下稔 (2002) 『現代多国籍企業のグローバル構造』 p.312、DOC, U.S. FDI Abroad、DOC,NIPA より作成。

図 4-3 対外直接投資ストック / 国内民間固定資本の比率



(出所) 関下稔 (2002) 『現代多国籍企業のグローバル構造』 p.312、DOC, U.S. FDI

の事例からもわかる。

Abroad、DOC,FAより作成。

以上から対外直接投資の量的推移については次のようにまとめうる。第一に、対外直接投資それ自体は、戦後一貫して一定の成長率で増加を続けており、ここから多国籍化の著しく進展したのという時期区別をつけることは難しい。しかし第二に、国内経済のフローとストックの成長と比較するなら、1970年代末までも徐々に対外直接投資の比率を高めているが、1980年代の落ち込みの後、1990年代から急速に比率を高めており、とりわけ1998～2004年にストック、フローともにかつての延長線上の水準を越えたという意味で2000年前後に新しい段階に突入したと言える。こうした変化の結果、対外直接投資のフローはGDPに対してかつては0.5%以下だったのが今日では2%程度に達し、多国籍企業の総資産は国内純固定資産の5%程度から20%程度へと上昇した。

2.3 海外生産の部門別動向

2.3.1 対外直接投資の部門別動向

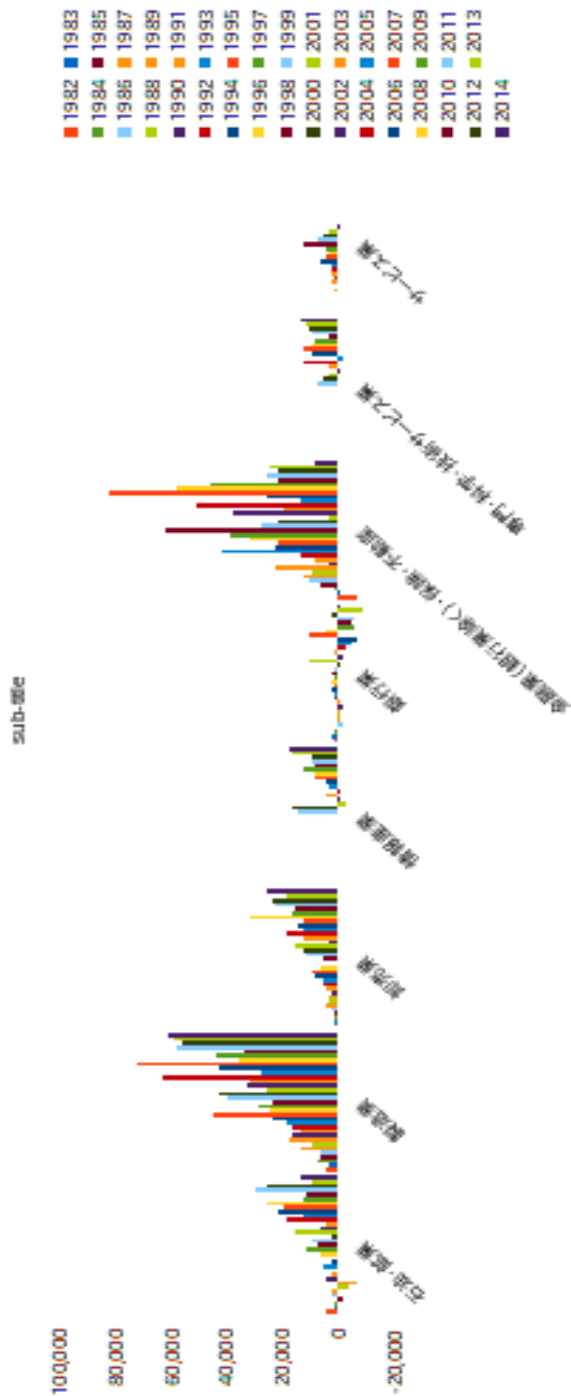
続いて、1982年以降について産業部門ごとの動きを見てみよう。まず大きな産業分類で見ると次のようになる。図4-4より、対外直接投資のフロー名目額では「金融（銀行除く）・保険・不動産業」と「製造業」が突出した規模を持つ2大部門であり、次いで「卸売業」「石油・鉱業」「情報産業」「専門・科学・技術サービス業」が続いている。また「金融・保険・不動産業」は1998年と2007年を2大ピークとして上下変動しているのに対し「製造業」は上下変動しながらも傾向的に安定的に増加しており、2008-2010年の落ち込みの後も再び高い水準で復活している。製造業がアメリカの対外直接投資の大きなプレイヤーであることがわかる。

こうしたフロー動向の結果、対外直接投資ストックは1982年から2012年の30年間でどう変化したかを図4-5で見てみる。1982年時点では「製造業」と「石油」が突出した2大部門であるのに対し、2012年時点ではそれが「金融・保険・不動産業」と「製造業」に入れ替わっており、製造業が引き続き主要な部門であることは変わらないが、「金融・保険・不動産業」の著しい成長がこの30年間に進んだことが読み取れる。

次に製造業の内部に立ち入ってみると、図4-6より、対外直接投資フローでは「化学産業」と「コンピュータ・電子製品」が突出した規模を持つ2大部門であり、続いて「輸送機械」「機械類」「食料品」が続いている。アメリカ化学産業は、国際競争においては優位に位置して海外の過剰生産能力をしわ寄せされる立場にはないが、1980年代に過剰生産能力の調整を行った部門である。すなわちそれだけ化学企業にとって国内市場が「成熟」して狭く感じられるということであり、より大きな市場を求めての対外進出であると推測される。コンピュータ・電子製品は以前はコンピュータは機械類に、電子製品は電気電子機器に分類されていたが、この両者が連動して急成長するようになったために1999年に2つの部門からそれぞれ抜き取られてひとつの部門カテゴリーを形成した新興成長部門である。

図4-7より、1982年と2012年の対外直接投資ストックについて見ると、1982年には「化学関連」「機械類（電機除く）」「輸送機械」が3大部門だったが、2012年には「化学関連」「コンピュータ・電子製品」「機械類（電機除く）」が3大部門となっている。

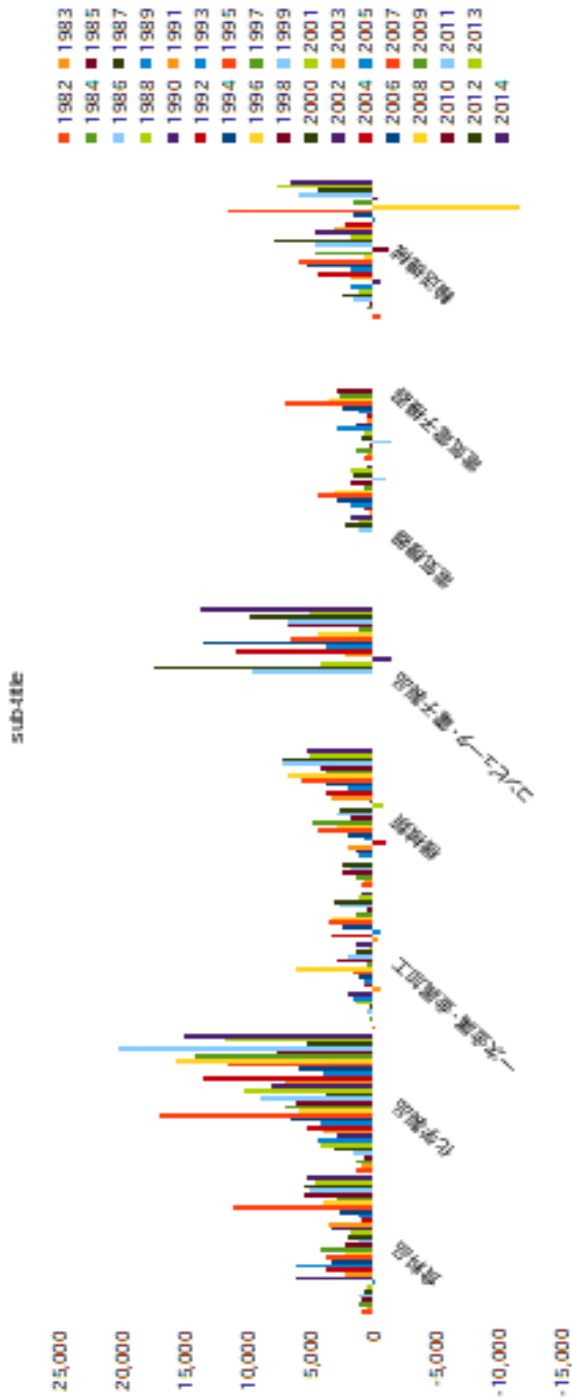
図4-4 8部門の対外直接投資フローの推移（1982～2013年）



（出所）DOC, U.S. FDI Abroad、DOC,FA より作成。（注）肥大から、石油・鉱業、製造業、卸売業、情報産業、銀行業、金融業（銀行業を除く）・保険・不動産業、専門・科学・技術サービス業、サービス業

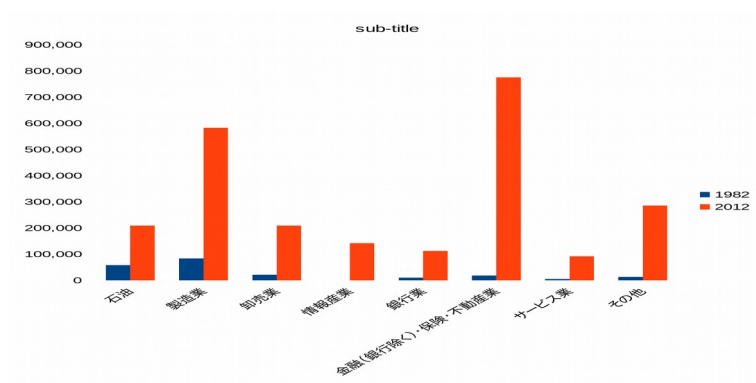
図4-5 8部門の対外直接投資ストックの推移（1982年と2013年）
（次々頁に掲載）

図4-6 製造業の対外直接投資フローの推移（1982～2013年）



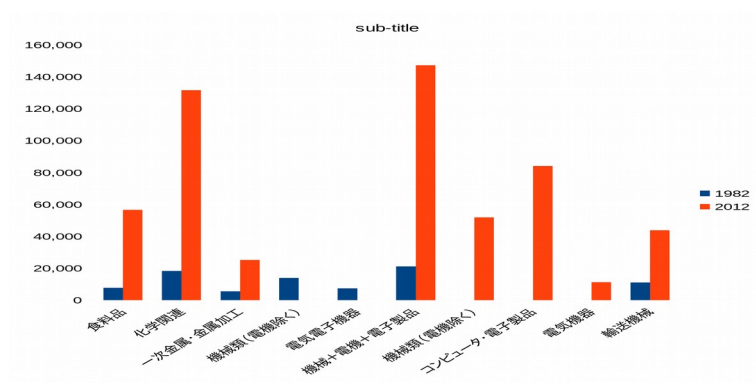
（出所）DOC, U.S. FDI Abroad、DOC,FA より作成。（注）左から、食料品、化学製品、一次金属・金属加工、機械類（1982～1998）、コンピュータ電子製品（1999～2013）、電気機器（1999～2013）、電気電子製品（1982～1998）、輸送機械。

図 4-5 8部門の対外直接投資ストックの推移（1982年と2013年）



(出所) DOC, U.S. FDI Abroad、DOC,FA より作成。

図 4-7 製造業の対外直接投資ストックの推移（1982年と2013年）



(出所) DOC, U.S. FDI Abroad、DOC,FA より作成。

2.3.2 多国籍企業の海外生産比率の部門別動向

以上は対外直接投資の名目額で見た特徴であるが、多国籍企業を対象にその本国親会社と海外子会社の活動規模（付加価値生産）を基準に海外の生産活動の比率、すなわち海外／（国内＋海外）を表 4-1 で見ると、比率の高い部門として石油石炭、飲料タバコ類、自動車、化学製品、プラスチックゴム、コンピュータ電子製品、機械類、金属加工などがある。

表 4-1 多国籍企業の海外生産比率

	海外依存率	
	1999	2004
全産業	22.83%	27.12%
鉱業	49.15%	37.20%
公益事業	8.31%	8.14%
製造業	28.84%	35.79%
食料品	21.79%	25.39%
飲料・タバコ類	36.77%	45.37%
テキスタイル・アパレル・皮革製品	12.80%	19.47%
木材製品	12.69%	18.22%
紙類	17.90%	29.19%
印刷物	8.06%	10.05%
石油・石炭製品	52.03%	57.56%
化学製品	34.96%	36.10%
プラスチック・ゴム製品	25.82%	30.90%
非金属鉱物	18.05%	24.99%
一次金属	19.85%	24.99%
金属加工	19.54%	27.04%
機械類	26.45%	30.81%
コンピュータ・電子製品	25.83%	32.53%
電気機器・家電製品	21.31%	24.62%
自動車	27.66%	41.51%
その他輸送機械	13.99%	15.04%
家具類	8.98%	17.94%
その他製造業	19.69%	26.28%
卸売業	26.72%	22.49%
情報	8.07%	12.16%
金融(非預金機関)・保険	18.78%	18.35%
専門・科学・技術サービス	28.82%	30.73%
その他部門	12.23%	14.76%

(出所) DOC, Survey of Current Business, Nov.2006, Operations of U.S. Multinational Companies に掲載のデータより作成。(注) 依存率 27%以上に網掛けした。

2.4 ストックの地域・部門クロス統計 (1982、1992、2002、2012)

アメリカから海外に対する直接投資の中で大きな規模を持つもの(主要部門)は「製造業」と「銀行を除く金融・保険・不動産」であり、製造業の中では「化学関連」「コンピュータ・電子製品」「輸送機械」などである。そこでこれらの部門が世界のどの地域に对外直接投資ストックを多く配置しているか、またその時系列的な変化はどうなっているかを見てよう。

表 4-2 は 1982 年、1992 年、2002 年、2012 年という 4 つの時期についての上記の 5 つの部門カテゴリーについての对外直接投資ストックの名目額とそこに占める各地域のシェアである。この表から、まずは順次地域ごとに特徴を拾ってみよう。

2.4.1 地域ごとの特徴

[NAFTA] カナダとメキシコについては、製造業、金融業のいずれでもカナダのシェアが低下している点が目につく。カナダはヨーロッパに次ぐ大きな規模の直接投資の投資先であり、2012 年時点でも引き続き規模は大きいが 1982 年での位置づけと比べればその低下は明瞭である。これに対してメキシコは製造業、金融業ともに大きな変化はないが、製造業の中で輸送機械だけは大幅に位置づけを高めている。輸送機械はカナダについても 2002 年まではむしろ位置づけを高めており、2002 年から 2012 年に位置づけを大幅に落とした。

[ヨーロッパ] 製造業では 40~50%台の直接投資ストックを維持しており、その位置づけは低下していない。アメリカ多国籍企業がヨーロッパ市場に自国市場に次ぐ/匹敵する高い位置づけを与えていることが伺える。他方、金融業はそのシェアを大幅に落としている。

表4-2 アメリカの対外直接投資ストックの主要地域・主要部門のクロス集計

	全産業	製造業	化学関連	コンピューター・電子製品	輸送機械	金融(銀行除く)・保険・不動産業
全世界	1982 207,752	83,452	18,274		10,968	18,018
全世界	1992 502,063	186,285	44,784		25,423	137,186
全世界	2002 1,616,548	337,741	82,543	49,580	45,320	285,195
全世界	2012 4,410,015	582,583	131,626	84,125	43,857	775,772
カナダ	1982 20.94%	22.56%	22.86%		54.37%	31.32%
カナダ	1992 13.68%	17.58%	13.16%		29.07%	9.32%
カナダ	2002 10.30%	19.42%	12.68%	7.48%	43.74%	7.58%
カナダ	2012 8.32%	15.24%	10.03%	9.29%	12.30%	6.61%
メキシコ	1982 2.42%	4.70%	3.76%		6.96%	1.00%
メキシコ	1992 2.73%	5.12%	4.58%		10.23%	0.58%
メキシコ	2002 3.48%	5.52%	4.46%	#N/A	9.70%	2.63%
メキシコ	2012 2.37%	5.44%	4.10%	-0.17%	14.81%	1.90%
ヨーロッパ	1982 44.50%	45.32%	40.93%		38.22%	79.17%
ヨーロッパ	1992 49.54%	50.47%	56.16%		41.67%	52.97%
ヨーロッパ	2002 55.16%	46.89%	58.73%	43.50%	31.79%	39.92%
ヨーロッパ	2012 55.46%	47.13%	56.86%	39.47%	34.58%	42.16%
中南米その他西洋周辺地域	1982 13.56%	18.92%	19.53%		18.22%	-24.97%
中南米その他西洋周辺地域	2002 17.90%	12.51%	12.34%	-1.91%	20.34%	29.99%
中南米その他西洋周辺地域	2012 18.79%	13.95%	14.67%	4.22%	25.66%	30.36%
南米	1982 9.55%	12.98%	12.88%		11.25%	8.21%
南米	1992 5.73%	8.59%	7.23%		10.10%	2.65%
南米	2002 4.00%	5.04%	6.02%	#N/A	#N/A	2.73%
南米	2012 3.34%	7.67%	10.21%	2.92%	10.84%	3.03%
中米	1982 4.90%	5.29%	4.52%		6.96%	12.69%
中米	1992 5.09%	5.46%	4.87%		10.23%	7.62%
中米	2002 4.05%	6.12%	4.90%	-3.63%	#N/A	2.93%
中米	2012 2.60%	5.89%	4.42%	0.28%	14.81%	2.28%
その他西洋周辺地域	1982 -0.89%	0.65%	2.13%		0.00%	-45.87%
その他西洋周辺地域	1992 7.36%	0.29%	0.72%		0.00%	19.72%
その他西洋周辺地域	2002 9.86%	1.36%	1.43%	#N/A	-0.03%	25.98%
その他西洋周辺地域	2012 12.84%	0.40%	0.04%	1.02%	0.01%	25.05%
アフリカ	1982 3.12%	1.64%	1.38%		#N/A	0.41%
アフリカ	1992 0.89%	0.52%	#N/A		0.23%	0.32%
アフリカ	2002 0.99%	0.40%	0.57%	-0.21%	1.08%	0.05%
アフリカ	2012 1.27%	0.67%	0.65%	0.00%	1.62%	0.66%
中東	1982 1.71%	0.54%	0.93%		0.00%	0.89%
中東	2002 1.15%	0.94%	#N/A		0.01%	29.78%
中東	2012 0.94%	1.23%	0.46%	5.99%	-0.03%	0.29%
中東	2012 0.91%	1.56%	1.57%	4.21%	0.28%	0.09%
アジア太平洋地域	1982 13.61%	11.02%	14.30%		#N/A	13.18%
アジア太平洋地域	1992 15.93%	16.16%	15.63%		8.68%	6.63%
アジア太平洋地域	2002 16.71%	19.55%	15.22%	45.16%	10.55%	20.53%
アジア太平洋地域	2012 15.26%	21.44%	16.21%	42.80%	25.57%	20.13%
オーストラリア	1982 4.37%	3.91%	6.29%		#N/A	6.51%
オーストラリア	1992 3.37%	3.44%	4.99%		1.64%	1.41%
オーストラリア	2002 2.42%	2.51%	2.01%	0.70%	2.50%	1.36%
オーストラリア	2012 3.74%	2.61%	1.87%	1.03%	4.88%	5.30%
中国	1982 0.02%	0.01%	0.01%		0.00%	0.00%
中国	1992 0.11%	0.19%	0.21%		#N/A	0.01%
中国	2002 0.65%	1.64%	1.37%	2.57%	1.77%	#N/A
中国	2012 1.24%	5.04%	4.60%	4.55%	9.88%	0.42%
香港	1982 1.37%	0.40%	0.36%		0.00%	2.55%
香港	1992 1.73%	0.78%	0.35%		#N/A	1.70%
香港	2002 2.49%	0.83%	0.25%	1.76%	0.05%	5.00%
香港	2012 1.27%	0.76%	0.52%	3.44%	-0.15%	0.67%
インド	1982 0.17%	0.34%	0.63%		0.05%	#N/A
インド	2002 0.10%	0.21%	0.26%		0.02%	#N/A
インド	2012 0.26%	0.35%	0.30%	0.57%	-0.24%	0.08%
インド	2012 0.58%	0.86%	0.73%	0.51%	1.69%	0.37%
インドネシア	1982 1.10%	0.16%	0.21%		0.00%	0.09%
インドネシア	1992 0.87%	0.08%	0.12%		0.00%	0.01%
インドネシア	2002 #N/A	#N/A	#N/A	0.03%	#N/A	#N/A
インドネシア	2012 0.26%	0.17%	0.42%	0.00%	-0.02%	0.09%
日本	1982 3.08%	3.66%	4.26%		3.46%	1.73%
日本	1992 5.30%	6.37%	6.05%		6.14%	2.42%
日本	2002 4.11%	4.59%	5.30%	6.58%	1.76%	10.63%
日本	2012 2.84%	2.81%	0.87%	3.96%	3.63%	9.94%
韓国	1982 0.33%	0.20%	0.32%		-0.05%	#N/A
韓国	1992 0.58%	0.64%	0.52%		0.07%	0.12%
韓国	2002 0.73%	1.89%	1.15%	4.02%	1.82%	0.24%
韓国	2012 0.73%	1.91%	0.76%	4.24%	1.98%	0.92%
マレーシア	1982 0.59%	0.29%	0.11%		0.00%	#N/A
マレーシア	1992 0.32%	0.50%	0.15%		0.00%	0.08%
マレーシア	2002 0.44%	0.91%	0.24%	4.78%	0.05%	0.08%
マレーシア	2012 0.25%	0.54%	0.49%	1.21%	0.39%	0.11%
ニュージーランド	1982 0.31%	0.21%	0.24%		#N/A	0.26%
ニュージーランド	2002 0.66%	0.39%	0.24%		#N/A	0.14%
ニュージーランド	2012 0.24%	0.12%	0.08%	0.07%	0.02%	0.21%
ニュージーランド	2012 0.19%	0.31%	0.10%	0.15%	0.12%	0.27%
フィリピン	1982 0.63%	0.44%	0.84%		#N/A	#N/A
フィリピン	1992 0.33%	0.56%	0.87%		0.04%	#N/A
フィリピン	2002 0.37%	0.69%	0.31%	2.05%	#N/A	0.30%
フィリピン	2012 0.09%	0.21%	0.26%	0.85%	-0.34%	0.02%
シンガポール	1982 0.83%	0.74%	0.18%		1.19%	0.20%
シンガポール	1992 1.34%	1.73%	0.06%		#N/A	0.39%
シンガポール	2002 3.15%	3.87%	0.79%	18.12%	1.95%	0.83%
シンガポール	2012 3.29%	3.97%	2.66%	18.32%	1.72%	1.74%
台湾	1982 0.26%	0.41%	0.48%		#N/A	0.04%
台湾	1992 0.56%	0.90%	1.46%		#N/A	0.12%
台湾	2002 0.63%	1.10%	1.73%	2.76%	#N/A	1.47%
台湾	2012 0.40%	1.24%	1.38%	5.34%	#N/A	0.23%
タイ	1982 0.38%	0.19%	0.13%		0.00%	0.03%
タイ	1992 0.52%	0.43%	0.27%		0.00%	#N/A
タイ	2002 0.48%	0.84%	1.17%	1.14%	0.23%	0.29%
タイ	2012 0.24%	0.96%	1.44%	-0.51%	1.44%	0.02%
その他	1982 0.15%	0.06%	0.26%		0.00%	#N/A
その他	1992 0.14%	0.02%	0.08%		0.00%	#N/A
その他	2002 #N/A	#N/A	#N/A	0.01%	#N/A	#N/A
その他	2012 0.13%	0.05%	0.12%	-0.28%	#N/A	0.02%

(出所) U.S. Direct Investment Position Abroad on a Historical-Cost Basis より作成。

〔中南米〕 アメリカの全産業の対外直接投資ストックに占める中南米全体のシェアは1992年以降ほとんど変化してないが、中南米を南米・中米・その他周辺地域に分けてみると、南米のシェア低下とその他周辺地域の上昇が目立つ。南米については製造業、金融業がともにシェアを低下させており、その他周辺地域については金融業が大幅にシェアを増加させている。その他周辺地域とはバハマ、バルバドス、パミュダ、ドミニカ共和国、ジャマイカなどであり、タックスヘイブンを動機とした子会社設立が中心と推測される。1982年にストックなのに莫大なマイナス値が出ているのも、国際的な資金操作の結果であろう。

〔アフリカと中東〕 いずれも名目額自体は伸びているが、シェアは小さいまま取り残されている。

〔アジア太平洋地域〕 製造業、金融業ともにこの地域の位置づけを高めている。製造業の中では化学関連が15%前後のシェアで横ばいであるのに対して、コンピュータ・電子製品と輸送機械が40数%と25%前後と非常に高い位置づけを与えている。地域をさらに細かく見るとシェアを伸ばしたのは、まずは中国、次いでシンガポール、そして台湾であり、特に中国はすべての部門カテゴリーで2002年以降に飛躍的にシェア拡大している点が特徴的である。他方、日本はこれらの地域よりも概して高いシェアを持っているが、製造業が1980年代から1990年代にシェアが上昇した後、2000年代になって低下しており、逆に金融業が1990年代以降上昇している。日本経済自体の様変わりを反映していると言えよう。

2.4.2 部門ごとの整理

以上のような地域別の特徴を部門カテゴリーごとにつないでみると次のように整理し直すことができる。

〔化学関連〕 ヨーロッパに40~50%台の直接投資ストックを集中・維持しており、先進国市場でヨーロッパ企業に伍して積極的にビジネス展開している様子が伺える。他方、カナダとオーストラリアのシェアを落として、代わりに中国、シンガポール、台湾のシェアを上昇させている。

〔コンピュータ・電子製品〕 ヨーロッパに40%前後のストックを置いている一方で、アジア太平洋地域にもそれ以上（40%台前半）のストックを置いている。化学関連、輸送機械の直接投資におけるアジア太平洋地域のシェアが20%台前半なので、コンピュータ・電子製品がアジア地域をいかに重視しているかが伺える。

〔輸送機械〕 1980年代~1990年代にはカナダとメキシコが大きな投資先だったが、2000年代になってカナダの位置づけを落とし（メキシコは引き続き拡大、ヨーロッパは横ばい）、代わりに中国とオーストラリアの位置づけを高めている。

〔製造業全体〕 こうして製造業については全体としてまず圧倒的にヨーロッパ市場の重視が読み取れる。つまりアメリカ企業から見た場合、「グローバル競争」と言ってもその基幹部分はアメリカ市場+ヨーロッパ市場（+カナダ市場）であり、ここで競争優位を確保する（あるいは少なくとも生き残る）ために、カナダ、メキシコ、南米、アジア地域を生産拠点として利用するという関係にある。そして近年ではカナダと南米の位置づけが下がり、アジア地域の位置づけが上昇している。これが製造業におけるグローバル化の姿である。

〔銀行を除く金融・保険・不動産業〕 カナダ、ヨーロッパ、南米など旧来の拠点投資先のシェアを大幅に落としている。もちろんそれら地域も名目額自体は大幅に増えているのだが、シェアにおいてこれら地域の代わりに伸びているのはまず「その他西洋周辺地域」であり、次いで日本

(そしてオーストラリア、香港)である。つまりグローバルな投機活動の拠点をカナダ、ヨーロッパ、南米からさらにアジア太平洋地域にも複数配置していくという形で分散化しながら、カリブ海のタックスハイブンを集中地域に子会社を設立して資金の流れを仲介しつつ節税するハブとして利用している様子が伺える。こうした金融業界の直接投資の背後にはグローバルな海外証券投資の動きがあるのであり、それも含めて金融のグローバル化を構成している。

2.5 海外直接投資の方法

2.5.1 海外子会社新設の方法

対外直接投資の方法には、通常、グリーンフィールド投資とクロスボーダー M&A の2通りがあるとされる⁸⁷。マルクスの用語で表現するなら、前者はいわば「資本の集積」であり、後者は「資本の集中」である。このように考えれば両者の区別は明瞭であるが、実際にデータでこれを補足しようとするには様々な困難がある。

図4-9には、アメリカの対外直接投資(名目額)とクロスボーダー M&A(名目額)とグリーンフィールド投資計画公表額とが記されている。別々の資料から取ってきているので後2者を合算しても前1者に合致しない⁸⁸が、それを前提に対外直接投資の2大方法の大まかな比率を推測するなら、1990年代はクロスボーダー M&A の比率が高く、過半数を占めていると思われるが、2000年代はグリーンフィールド投資が増加したと推測される。クロスボーダー M&A は株式市場が活気をもち、株価が上昇している時に活発に行われており、そうした事情に大きく左右される。

⁸⁷ さらにブラウンフィールド投資というカテゴリーを加えて3分類にする場合があるが、ここでは2分法を用いる。

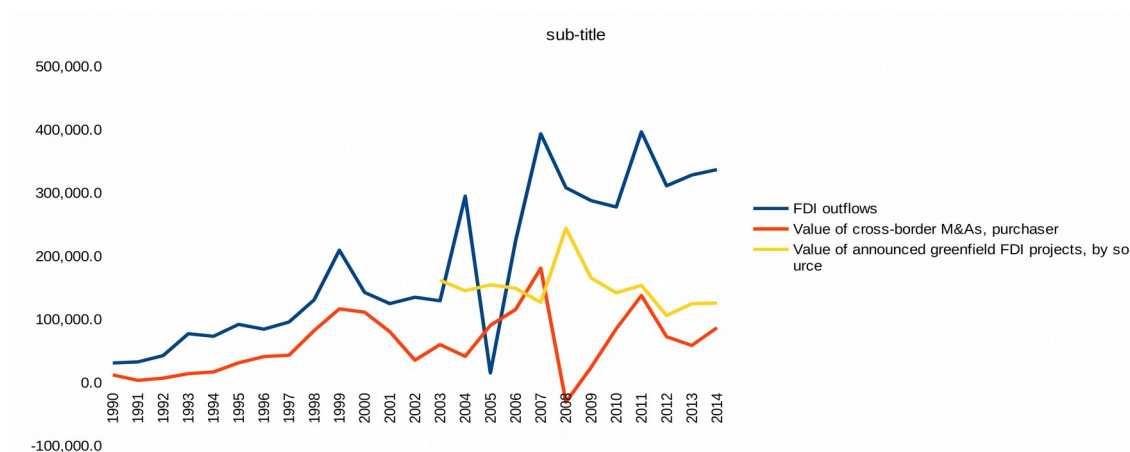
⁸⁸ 海外直接投資とクロスボーダー M&A の統計には次のような困難がある。

① 海外企業の株式の取得は、議決権つき株式の10%以上であれば直接投資に分類され、10%未満の場合は証券投資(ポートフォリオ投資)に分類される。これは「企業の経営に影響力を持つには一定程度以上の所有が必要であり、それ以下の場合には影響力を行使できないような株式所有である」という考え方に沿ったものだが、その「一定程度」が10%であるとする合理的な理由はなく、単なる便宜上の区別にすぎない。クロスボーダー M&A 統計が、まずは株式の国際的取引が記録され、そこから上記の10%基準が適用されるという手順になるが、株式取引も捕捉が難しいためか、クロスボーダー M&A 統計の値自体が、年々の修正においてかなり変動する。大まかなトレンドは変わらないとしても、個々の数値の変更は他の統計よりもかなり大きい。

② 「海外」の理解が海外直接投資統計とクロスボーダー M&A 統計とで異なる。海外直接投資では海外子会社の所有者(投資家、親会社)の国籍とその子会社が登記されている国が異なることが海外の意味だが、クロスボーダー M&A の場合は買収する時点で買収側の最終的な所有者の国籍と買収される側の最終的な所有者の国籍が異なっていれば、それらの企業がどの国に登記されているかは関係ない。

③ アメリカ商務省では、対米クロスボーダー M&A について、新たに法人を起業し、営業を開始する場合にのみ記録をとり、既存の子会社への持分の増加は記録に入れない。対米直接投資統計ではそれらも海外企業からアメリカ子会社への直接投資に含まれる。

図 4-9 アメリカ対外直接投資、クロスボーダー M&A（購買）、グリーンフィールド投資の推移



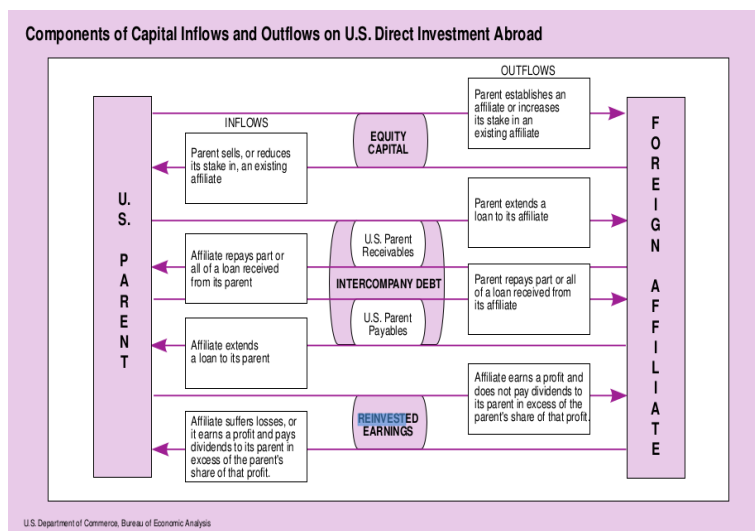
(出所) UNCTAD, World Investment Report, Annex Tables 02, 10, 18 より作成。

2.5.2 親会社から子会社への投資の形態

海外直接投資の資金がアメリカの親会社から海外子会社に向かうには次の3つの形態がある。第1に株式持分の増加（親会社が海外子会社の株式の持分を増やすこと。既存の子会社の持分の増加、新規の買収、新規の設立がある）、第2に企業間負債（親会社が海外子会社に資金を貸し付けること。借りた側が返済する金額は逆方向の資金の流れとして計算される。outflow は子会社への貸付および子会社からの借入返済、inflow はその逆となる。）、第3に利益の再投資（海外子会社があげた利益を親会社に配当として支払うのではなく子会社の事業拡大に用いること）である。

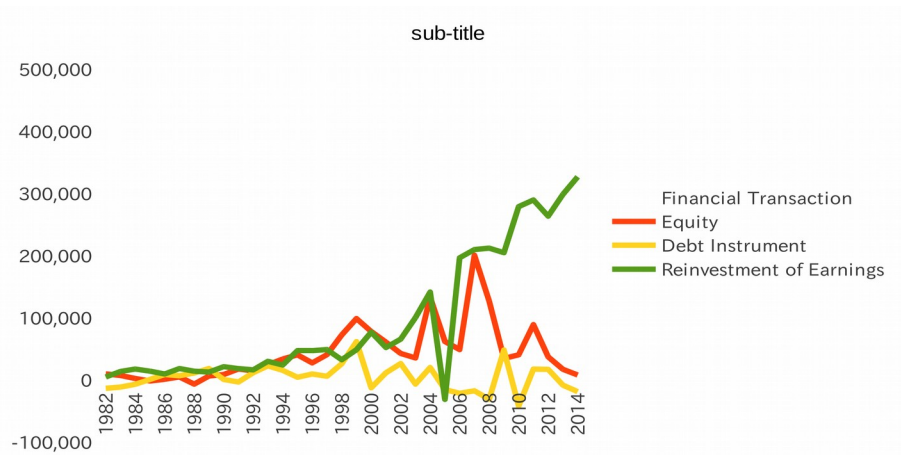
図 4-10 から読み取れるように、最も大きな部分かつ安定的なのは「利益の再投資」である。次に「株式持分」が大きく、これは 1990 年代末にいったん「利益の再投資」を越えたが、2008 年以降は低迷している。グリーンフィールド投資で新設した子会社の株式を親会社が取得した場合でも「株式持分の増加」に含まれるためクロスボーダー M&A と「株式持分の増加」とは同じではないが、「企業間負債」が大きな役割を果たしていないことを考えると、両者が比較的似た動きをしていることも了解できる。

図 4-10 アメリカ直接投資の親会社・子会社間の資本の流れ



(出所) Raymond J. Mataloni, Jr. (1995) p.42 より転載。

図 4-11 アメリカの対外直接投資フローの内訳



(出所) DOC, U.S. FDI Abroad、DOC,FA より作成。

最後に、アメリカ企業の統計ではなく世界全体のクロスボーダー M&A についてのデータであるが、クロスボーダー M&A の目的について調査したものがある。株式所有が 10%を超えているものは企業に対する影響力を行使する目的での投資を判断して直接投資に分類するわけだが、その影響力行使が短期的な企業売買なのか、長期的な事業戦略に基づくものなのかはそこでは問われない。そこでその二つの目的について調べたものが表 4-3 であるが、見られるように金融的利得目的は圧倒的に少数（この 13 年間の平均値は 11.5%）であった。

表 4-3 クロスボーダー M&A を行う動機

年	クロスボー ダーM&A (十億ドル)	世界全体	
		金融的利得 目的 (%)	経済的・ 戦略的動機 (%)
1987	74.5	6.6%	93.4%
1988	115.6	4.2%	95.9%
1989	140.4	6.6%	93.4%
1990	150.6	17.3%	82.7%
1991	80.7	12.6%	87.4%
1992	79.3	21.9%	78.1%
1993	83.1	16.2%	83.6%
1994	127.1	10.1%	89.8%
1995	186.6	9.6%	90.3%
1996	227.0	11.9%	88.1%
1997	304.8	13.5%	86.5%
1998	531.6	11.2%	88.6%
1999	720.1	7.6%	92.1%

(出所) ANCTAD, World Investment Report 2000, Annex table A.IV.2 より作成。

3 海外アウトソーシング

3.1 海外下請けの新動向

海外生産（海外直接投資）の広がりと同時にアメリカ多国籍企業による海外下請けもまた広がっている。1960～1970年代、多国籍企業は靴、衣類、安価な電子製品、玩具など、軽工業を中心に、単純作業の低賃金不熟練労働者（その多くは女性だった）を供するサプライヤーを途上国に探してきた。1970～1980年代になるとアジア NIESs と ASEAN ではいわゆる「輸入代替工業化」から「輸出志向工業化」への政策転換が行われ、多国籍企業による海外生産とその下請けの展開は積極的に途上国の経済発展に結びつけられていった。アジア NIEs と ASEAN の急成長は世界銀行が 1993 年に「東アジアの奇跡」と呼ばれ先進国の注目を集めた。

1990年代になるとアメリカでは「IT 革命」の流れの中で国内でのアウトソーシングが進められた。これは「日本的生産システム」の下請け管理（サプライチェーンマネジメント）を出発点にした生産合理化運動である点、また IT を用いた業務連携が可能な業務で低付加価値・高コストであるものを積極的に外部委託に出しており、とりわけ IT 業務、財務・会計、契約センター、エンジニアリングなどサービス業務を外部化して（ビジネスサービス業を成長させて）いる点でこれまでの下請けに見られない新しい特徴を持っていた。それが 1990 年代末の大容量通信網の世界的な敷設をきっかけに海外下請けに適用されていくようになる。

こうして 1990 年代末にこれまでとは異なるタイプの海外下請け構造が出現した。その特徴の中でまず最初に注目を集めたのは、これまでのような労働集約的な単純作業だけではなく、知識集約的なサービス業務までもが海外下請けに出され始めたことであり、第二に下請け管理のガバナンス構造に様々なタイプが出現したことであり、第三に途上国側のサプライヤー企業の中にも従来の地位に甘んじないで、高い能力を築くことで下請け構造の中で重要な地位を占めるものが現れ始めたことである。

3.2 多国籍企業と海外アウトソーシング

海外アウトソーシングを行う企業と業務を請け負うサプライヤーとの間の業務連携と取引関係の全体はGVC (Global Value Chain)⁸⁹と呼ばれる。GVCのリード企業(海外アウトソーシングを行う企業)は、多くの場合、多国籍企業である。個別事例の観察でもそのような理解は支持されるし、マクロ的なデータにも直接投資を受け入れている国ほどより深くGVCに組み込まれる関係にあるという⁹⁰。

それでは多国籍企業は、なぜ直背投資(生産の海外化)に加えて海外アウトソーシングを推進するのであろうか。その背景として次のような事情が考えられる。まず第1に、前提として国際競争の激化によるコスト削減の圧力がますます強くなっていることがある。途上国側でも高品質・低賃金の労働力の供給(学校教育)、通信網の敷設・電力・工業団地など技術的なインフラ整備、輸出特区(自由貿易区)・特別免税措置・規制緩和などの多国籍企業誘致政策を展開している。第2に、そうした下で1990年代には通信技術の発展、特に1990年代末に大容量通信網が世界的に敷設されたことにより、海外でも、必ずしも子会社でなく独立したサプライヤー(他企業)であっても複雑な業務プロセスを接合することの技術的容易さが増大した。第3に、加えて海外アウトソーシングには海外生産にはない次のようなメリットがある。ひとつは、高コスト・低付加価値の業務を他者に委託することによって、自社の経営資源をコア・コンピタンスへより多く集中させられることである。自社のコアな競争能力の高度化に経営資源を集中させられるということである。もうひとつは、下請け契約にすることによる固定資本の sunk cost 化を回避できることである。これは世界で最良のサプライヤーを必要な時だけ利用できる柔軟性の確保し量的調整が容易になるだけでなく、常に世界最強のサプライヤー(低コスト・高能力)を選択することが可能になる。自社の海外子会社を常に世界最強にし続けるのは容易なことではない。

逆に次のようなリスクを負うと言われている。第1に、外部化した工程における自社技能が流出・喪失するリスク。第2に、外部組織への過大な依存が起きる可能性。そうなるとその外部組織との交渉力が低下し、利潤の分配において不利になる。第3に、最大の不安要件としてもし買手のコア・コンピタンスがなくなり、サプライヤーだけで競争力ある製品を完成できるようになれば、サプライヤーは買手を放逐するだろうということである。第4に、アウトソーシングは雇用削減を伴うので、企業の内部に動揺と抵抗をもたらす。Hendry (1995) はそれが従業員のモチベーションやモラルの低下を引き起こし、企業の学習能力の低下など競争力の低下につながる可能性があるとしている⁹¹。

3.3 GVC 構造の特徴

3.3.1 リード企業のタイプ

⁸⁹ GVCは「複数国にまたがって配置された生産工程の間で財やサービスが完成されるまでに生み出される付加価値の連鎖」であり、サプライヤーの業務工程と価値形成とリード企業の業務工程と価値形成とが国際的に接合している連鎖の全体を指す。

⁹⁰ 正確に言えば、「対内直接投資ストックの年成長率」と「GVC参加率の年成長率」との間には明らかに正の相関関係がある。1990年と2010年の2回とって、いずれも5%レベルで有意、相関係数 $R^2=0.77$ と 0.44 。以上、UNCTAD (2013)より。

⁹¹ 以上、Ilan Oshri et al. (2009)より。

GVCには多様な類型とダイナミックな変化がある。まずGVCを組織・調整するリード企業のタイプによって次のように分類できる⁹²。

A. 生産者企業が主導するGVC (producer-driven supply chain)。製造業の多国籍企業が、一方でキー・コンポーネントを内製しながら、他方でより小さな部品についてグローバルなサプライチェーンを組織して調達するパターンで、自動車、航空機、コンピュータ、半導体などのような資本集約的・技術集約的な産業に広く見られる。

B. 買手企業が主導するGVC (buyer-driven supply chain)。リード企業は大手ディスカウントチェーン、ブランド・マーケター、ファブレス企業（生産設備を持たない製造業者；fabless）などで、多くの場合、リード企業は生産には関わっておらず、需要のトレンドに関する情報を把握し、それに見合った製品の仕様書をサプライヤーに提示して生産させ、POS（販売時点情報管理；Point-Of-Sale Scanning）システムで得た情報に即応して在庫管理をする。衣類、靴類、玩具、手芸品、コンシューマ向け電子製品などに多く見られる。

C. グローバル・サプライヤーが主導するGVC (global supplier-driven supply chain)。特定の産業で部品などの下請け生産を担ってきたサプライヤーから巨大多国籍企業に成長して自身の下に下位のサプライヤー・ネットワークを組織するケース。自動車産業におけるボッシュ社、ジョンソン・コントロールズ社、リア社、マグナ社、TRW社、デンソー社など、あるいは電子産業におけるソレクトロン社 (Solectron)、フレクストロニクス社 (Flextronis)、サンミナSCI社 (Sanmina/SCI)、セレスティカ社 (Celestica)、ジェイビルサーキット社 (Jabil Circuit) など大手EMSが代表的なグローバル・サプライヤーである⁹³。

3.3.2 サプライヤーのタイプとアップグレーディング

アウトソーシングを請け負うサプライヤー側もその発揮する能力によっていくつかのタイプに分類できる。

最も能力の低いタイプは、最も単純なパーツ部品をリード企業が提示する設計図に従って、またリード企業が購入した使用する材料や部品を用いて、指示通りに加工・組立する企業である。この企業が徐々に能力を高めていくことで、リード企業との交渉力を高め、利益の配分をより有利にすることが可能となる。そのようなサプライヤーの能力向上と地位向上はアップグレーディングと呼ばれ、どのような能力を高めるかによって次のような類型がある。①製品アップグレーディング（製品・サービスの質を高めること）。②工程アップグレーディング（機械化、生産システム改善などにより生産効率を高めること）。③機能的アップグレーディング（生産から設計、マーケティングへなど、職能を広げる）。④部門間アップグレーディング（衣類から自動車シートカバーへなどより技術集約的な部門へ）。

サプライヤーの能力向上に伴い、単純なパーツ部品ではなく、複合的なシステム部品を生産できるようになる。その際、そのシステム部品についての設計・開発能力を持つことによってOEM (Original Equipment Manufacturing) からODM (Original Design Manufacturing) へと移行できる。この両者はともにブランドは委託企業のブランドで供給されるが、さらにサプライヤーが自社ブランドを確立することができればOBM (Original Brand Manufacturing) となる。

⁹² 以下、Gerrefi (1994) (2006) を参照した。

⁹³ ちなみにこれら大手EMSは、IBM社、ヒューレットパッカード社、ルーセント社、シスコシステムズ社、アルカテル社、エリクソン社など巨大ブランドネーム企業が売りに出した生産設備を買収して誕生・成長したものが多い。

設計・開発が任されたり、自社ブランドを持つようになるということは、製品コンセプトの提案、さらには製品の販売・マーケティングをも任される場合もある。OEMからODM、そしてOBMになるにつれてサプライヤーの交渉力は高くなっていく。

こうしたアップグレーディングの中で能力を高め、自らが下位サプライヤーとの取引を自らの責任で組織・調整するようになると3.3.1のCグローバル・サプライヤーとなる⁹⁴。

3.3.3 取引ガバナンス構造（取引制御機構）のタイプ

リード企業とサプライヤーとの間の取引関係にも様々なタイプがある。リード企業が子会社をサプライヤーとする（サプライヤーの業務を完全にリード企業の管理下におく）場合と、リード企業はサプライヤーの製品をカタログから選んで購入する（業務は完全にサプライヤーの管理の下におかれる）場合とを両極として、その間に様々なグラデーションの取引関係が存在する。それを「拘束的取引（紐付き取引）」「関係的取引」「モジュラー型取引」の3段階に分けるとすると、それぞれの特徴は次のようになる⁹⁵。

〔直接投資〕 業務を子会社に委託する場合（通常は海外下請けでなく多国籍化・海外生産に分類される）。取引が複雑で製品・工程の詳細情報の成文化・移転が難しい場合、あるいは製品・工程の詳細情報を独占的に保護したい場合に選択される。サプライヤーは垂直的に統合されて完全な組織的管理の下におかれる。

〔拘束的（Captive）取引〕 中小規模のサプライヤーとの相対的に単純な部品の取引に多い。リード企業は大規模な購買力を持つこと、製品・工程についての高い技術を持つことなどからリード企業とサプライヤーとの交渉力は非対称的になる。リード企業はサプライヤーに必要な情報提供・共有を進めながら、その業務遂行を細かくモニタリングしてコントロールする⁹⁶。典型例として自動車産業がある。

〔関係的（Relational）取引〕 製品や工程の詳細情報は成文化や移転が難しいためリード企業とサプライヤーとの間に密接な情報交流と長期的な取引関係があるが、サプライヤーは異なるリード企業の製品を請け負っており、一方的なコントロール関係になりにくい。典型例としてアパレル産業の有名ブランドなどがある。

〔モジュラー型（Modular）取引〕 複雑な取引だが、製品の仕様情報は容易に成文化・移転が容易で、関係特殊的な投資・能力形成は限定的になる。その結果、リード企業に対する依存度は低く、サプライヤーの中でも能力の高い大手企業は下位のサプライヤーを組織して幅広いサービスを提供したり、複数のリード企業と取引したりできる。典型例として電子製品産業がある。

〔疎遠な（arm's-length）取引〕 製品仕様に関する情報は成文化・公表されているが、工程情報は完全にサプライヤー側のコントロール下にある。取引を制御しているメカニズムの中心は価格で、買い手と売り手の間に共同的な関係はないため切り替えコストは低い。典型例は市販品部品。

⁹⁴ 以上WTO(2014)、Humphery and Schmitz(2000)、Schmitz and Knoriinga(2000)より。

⁹⁵ 以下の分類についてはGereffi(2005)、UNCTAD(2013)、WTO(2014)がほぼ同じ枠組みを紹介している。

⁹⁶ 例えばIKEAはサプライヤーネットワークを支援するために、定期的・頻繁に訪れてはモニタリングし、技術的な支援を与えて能力発展を促している。サプライヤーの自立性は乏しく、コントロールメカニズムは垂直的統合企業の子会社に近い。

3.3.4 GVCは独占資本の国際的下請け管理（サプライチェーン・マネジメント）

以上、3.3.1～3.3.3でGVCには様々な類型とダイナミズムがあることを見てきたが、それらを通して次のような2点の性格が見いだせる。

第一に、リード企業優位の非対称性である。GVCはリード企業とサプライヤーが対等に交渉した結果、自生的に成立するものではなく、リード企業が、業務プロセスの分担とその接合の調整、その取引の商業的条件、その結果の利潤の配分などを強い交渉力を持ってサプライヤーと交渉しており、それはサプライヤーの能力に応じて変化するが、そこには非対称的な関係がある。

第二は、サプライヤーの下位から上位へのアップグレードである。サプライヤーは一方的に従属しているのではなく、GVCに参加することを成長の機会と捉えて、その中で様々な能力形成を探求し、その結果、リード企業が設定するGVC構造の中でより有利な立場に立とうと能動的に行動する。

この二つの側面のいずれにも一面化することなく、双方を見るのが重要⁹⁷だが、この両面は海外アウトソーシングに限らず、製造業大企業のサプライヤー組織を幅広く眺めた時に見いだせる一般的な特徴、あるいは独占資本による取引の一般的特徴である。

3.4 海外アウトソーシング率

最後にアメリカではどの産業部門に属する企業がどの程度、海外アウトソーシングを行っているのかを調べるために、Janet L. Norwood, et al., (2006)⁹⁸を参考にして、アメリカの国内企業が国内での生産活動において投入している中間投入（財とサービス）の内、海外が調達されたものの比率を調べた⁹⁹。表4-4にはからは次の特徴が読み取れる。

⁹⁷ Gary Gereffi (2014)ほか、GVCを少しでも体系的に記述する研究はすべてこの二つの側面に目配せしている。

⁹⁸ Janet L. Norwood, et al., (2006) 参照。

⁹⁹ 産業連関表より、製造業の各部門の生産活動においてどの部門からどれだけの中間投入を得ているかを調べることができる。中間投入は財投入（農業・鉱業・建設業・製造業からの投入）とサービス投入（商業・運輸・公益・通信業・金融・保険・不動産業・サービス業からの投入、および Noncomparable imports）とから成る。Noncomparable importsとは「海外で生産され、現地および輸入の形で投入される中間サービス投入」である（例えば、空港使用料、特許、著作権など）。これら中間投入される財とサービスはアメリカ国内で生産された分と海外から輸入された分とがある。中間投入される財・サービスの国産と輸入の比率は部門によって異なるかも知れないが、これを全部門均質であると仮定すると、国産と輸入の比率は、 $\text{輸入} / (\text{輸入} + \text{国産})$ と $\text{国産} / (\text{輸入} + \text{国産})$ で計算することができる。

ここから次のような指標を計算することができる。

① 海外外注率 = $\text{輸入中間投入} / \text{中間投入} = (\text{海外から輸入した中間投入額} + \text{Noncomparable imports}) / (\text{中間投入合計額} + \text{Noncomparable imports})$

② 財の海外外注率 = $\text{輸入中間財} / \text{中間財投入} = \text{海外から輸入した中間財額} / \text{中間財投入額}$

③ サービスの海外外注率 = $\text{輸入中間サービス} / \text{中間サービス投入} = (\text{海外から輸入した中間サービス投入額} + \text{Noncomparable imports の総額}) / \text{中間サービス投入額}$

表4-4 アメリカ企業の国内生産における中間投入の海外調達率

	海外調達率(海外調達/外部調達)				財海外調達率(対海外/財外部)				サービス海外調達率(C対海外+NorC/サ外部)			
	1992	1997	2002	2007	1992	1997	2002	2007	1992	1997	2002	2007
農林水産業	4.1%	5.1%	9.4%	11.3%	6.3%	7.5%	13.1%	15.4%	-0.6%	-0.2%	-0.3%	0.2%
建設業	14.9%	19.3%	20.4%	33.0%	25.9%	34.9%	39.1%	57.0%	3.0%	3.4%	2.4%	2.0%
公営事業	13.5%	18.2%	38.7%	66.1%	22.1%	30.4%	60.5%	89.0%	0.1%	0.3%	0.1%	0.3%
鉱業	6.6%	7.8%	10.7%	13.1%	11.5%	13.3%	19.8%	24.4%	-0.3%	-0.1%	0.0%	0.1%
原料品・タパコ類	4.2%	5.1%	5.8%	6.8%	5.5%	6.6%	8.7%	10.2%	0.0%	0.7%	0.9%	0.9%
テキスタイル	7.3%	8.7%	17.3%	26.4%	9.5%	11.2%	24.2%	37.8%	-0.1%	0.4%	0.4%	0.5%
アパレル	21.8%	26.7%	42.8%	82.7%	29.0%	36.7%	67.3%	135.7%	-0.2%	0.1%	0.7%	1.9%
木材	11.4%	14.4%	13.8%	14.6%	15.7%	19.6%	19.1%	20.9%	-0.7%	-0.5%	-0.2%	-0.2%
紙類	6.8%	8.5%	9.7%	11.8%	10.0%	12.3%	15.0%	18.6%	0.0%	0.4%	0.2%	0.3%
印刷・出版物	5.4%	6.6%	11.1%	18.7%	8.2%	10.4%	17.8%	31.9%	0.7%	1.3%	0.7%	1.0%
石油精製製品	28.0%	38.0%	61.1%	81.3%	37.7%	46.6%	75.1%	94.8%	0.3%	1.3%	0.9%	0.5%
化学製品・ゴム・プラスチック類	9.0%	11.4%	15.9%	20.6%	12.0%	14.9%	21.2%	26.7%	3.9%	5.4%	7.9%	8.8%
ガラス・土石類	5.5%	7.2%	7.7%	9.1%	9.6%	11.7%	12.5%	14.9%	0.5%	1.2%	1.7%	2.2%
一次金属	7.6%	9.8%	12.8%	20.6%	12.2%	15.8%	20.8%	29.6%	-0.2%	0.2%	0.5%	0.5%
金属加工	9.5%	12.0%	13.8%	20.6%	12.9%	16.3%	20.4%	29.2%	-0.1%	0.4%	2.0%	2.3%
機械類*注	9.7%	12.0%	16.9%	22.9%	13.9%	16.7%	24.8%	33.0%	0.3%	0.9%	3.1%	4.3%
コンピューター*注	32.9%	33.1%	24.7%	31.5%	35.2%	37.6%	43.3%	55.3%	27.4%	22.9%	6.6%	10.0%
電気・電子機器*注	15.0%	17.1%	19.0%	25.8%	20.2%	23.4%	27.2%	35.8%	3.3%	3.3%	4.6%	6.2%
輸送機械	13.2%	14.4%	25.2%	29.8%	17.4%	18.7%	33.1%	39.6%	0.8%	1.4%	3.0%	3.6%
薬品類	7.4%	9.2%	11.3%	14.4%	11.2%	13.7%	18.9%	24.9%	-0.5%	0.0%	0.0%	0.0%
卸売業	5.2%	5.8%	8.5%	9.9%	12.1%	14.6%	23.0%	35.2%	3.3%	3.5%	5.6%	4.8%
小売業	1.8%	2.1%	2.7%	2.9%	11.6%	12.8%	15.5%	17.7%	0.3%	0.5%	0.4%	0.4%
運輸・通信・放送業	10.0%	9.0%	7.6%	9.6%	12.4%	14.1%	22.4%	27.5%	9.2%	7.6%	4.2%	4.9%
金融・保険・不動産業	1.6%	2.0%	3.9%	4.4%	3.3%	3.4%	9.0%	10.8%	1.3%	1.8%	3.2%	3.6%
サービス業	4.9%	6.2%	5.6%	6.5%	14.7%	19.2%	18.5%	22.7%	0.6%	0.9%	0.9%	1.0%

(出所) DOC,I-O Tables より作成。

第一に、財海外調達率についてはすべての部門ではっきりと上昇トレンドにあるのに対して、サービス海外調達率はその変動のトレンドが定まらず、単純に増加傾向にあるとは言えない。

第二に、財海外調達率については1997～2002年もしくは2002～2007年の時期に大幅上昇している部門が多い。つまり海外アウトソーシングは1990年代末からスピードアップしているということ。

第三に、直近の2007年時点で海外調達率が高い部門について拾ってみると、建設業、公益事業、卸売業などもあるが、製造業に限ってみるとアパレルで中間投入の10割以上、石油精製品で9割、コンピュータ類で5割、輸送機械、テキスタイルで4割弱、電気機器、機械類で3割強を海外から取り寄せていること。

この表と表4-1（多国籍企業の海外生産比率）の双方を見比べてみると両方で高い値を出している部門が多数あることがわかる。すなわち公益事業、石油石炭製品、化学製品、プラスチック・ゴム製品、金属加工、機械類、コンピュータ・電子製品、自動車といった部門であり、ここでは多国籍企業として自身の生産の4～5割ほどを海外に移転しながら、残る国内生産もその中間投入として購買している原材料・部品・サービスの3～5（あるいは10）割を海外から調達しているのである。

表4-4はアメリカ国内での生産活動に投入されている中間投入の海外アウトソーシング比率でしかなく、アメリカ多国籍企業が海外で生産する場合に現地国や近隣国のサプライヤーから調達している中間投入についてはカウントされていない。海外生産現場での海外アウトソーシング率の方がこれより高いであろうと推測されるので、多国籍企業による国内生産と海外生産の総体を考えるなら、各部門の海外アウトソーシング率はさらに高いものになるであろう。

4 おわりに

本章の検討で明らかになったことを要約すると次のようになる。

第一に。アメリカの海外生産と海外アウトソーシングはともに1990年代後半から2000年代半ばまでの時期に急速に進展した。その背後には1990年代に培ったリエンジニアリングとアウトソーシングを1990年代後半の大容量通信網の世界的敷設によってグローバルに展開できるようになったという背景がある。

第二に。アメリカの対外直接投資は歴史が長く、伝統的な流れと最近の流れが重層的に堆積している。長い歴史を持つのは1960年代以来のヨーロッパへの直接投資であるが、今日、これはレガシーと化しているのではなく、過剰生産能力を抱える重化学工業の大企業が巨大市場としての先進国市場のシェアをめぐる競争を展開している場であり、ここで競争優位を得るためにコスト削減策の一環として低賃金国への直接投資が進められていくという関係にある。そのような低賃金国の役割は年々増大しており、その中でも近年ではカナダと南米の位置づけが下がり、アジア太平洋地域の位置づけが上昇している。とりわけコンピュータ・電子製品、輸送業界の中でその傾向が著しい。

第三に。アメリカの対外直接投資の形態についてはクロスボーダーM&Aとグリーンフィールド投資とがあり、またアメリカの親会社から海外子会社への資金の流れの主要形態については株式持分の増加と企業間負債とがあるが、クロスボーダーM&Aと株式持分は近似の動きをしており、それはアメリカの株式市場のブームと連動している（1999年と2007年にピーク）。とはいえ、ク

ロスボーダー M&A の動機の圧倒的部分は戦略的なものであって、投機的なものではないので、株式市場の活況が非金融企業のグローバル展開にとっての条件・手段であってその逆ではない。

第四に。海外アウトソーシングは、自社が経営資源をコア・コンピタンスにより集中できること、サプライヤーを切り替えることで常に世界最適な価値連鎖を築けることに多国籍化になり有利な点がある。海外アウトソーシングは、リード企業と取引構造によって多様な類型が見られ、またサプライヤーが能力形成を通じて地位を上昇させるというダイナミズムも見られるが、リード企業からキー・サプライヤー、そして末端サプライヤーへと格差構造が貫かれている。そのような利潤の非対称的な分配は途上国・新興国の低賃金利用と並んで、コスト削減策としての海外アウトソーシングの有効性を支えている。

第五に。アメリカの海外生産と海外アウトソーシングはそれを活発に行っている主要部門が重なっている。石油石炭製品、化学製品、プラスチック・ゴム製品、金属加工、機械類、コンピュータ・電子製品、自動車といった部門がそれぞれであり、これらは表 4-5 に見られるように、表 2-2 で見てきた過剰生産資本を多く抱え込んだ部門とも重なる部分が少なくない。

表 4-5 国際競争力、過剰生産能力、海外生産比率、海外調達率の主要部門

	輸入割合	稼働率低下	生産能力削減	海外生産比率	海外調達率
テキスタイル					○
アパレル	○		△		○
皮革	○				
木材		○	○		
家具類	○	○	○		△
一次金属	○	○	○	△	○
金属加工		○	○	○	○
非金属鉱物	○	○	○	△	
機械類	○	○	○	○	○
電気電子機器	○		○	△	
コンピ電子製品				○	○
自動車	○	○	○	○	○
その他輸送機械	○		○		
その他製造業			○		
石油石炭			○	○	○
プラスチックゴム		○		○	○
化学製品		○		○	○

(出所) 表 2-2、表 4-1、表 4-4 より作成。

(注) コンピュータ電子製品と化学製品は国際競争力が強いが海外生産と海外調達を活発に進めている。それ以外は国際競争劣位・過剰生産能力・海外生産・海外調達が連動。