



アウトソーシングと国内雇用

ステファン・ショルティセック

グローバル化を推進する企業が生産拠点を海外に移すと、国内労働者の仕事がなくなる。このシナリオは絶対なのだろうか。ドイツではこの問題にうまく対処しており、大企業の中でも特に好業績の企業は、コスト削減を目標としたアウトソーシングによる成果を国内における企業成長と雇用創出に振り向けている。

グローバル企業が低コスト国への生産移管を通じて利益の拡大を図ると、そのしわ寄せは常に国内労働者に来るものなのだろうか。

先進諸国においては、大きな論議を呼びかねない重要な問題といえる。メディアでしばしばコメントーターが強調する国民寄りの見解は、海外の労働賃金は安く、低コストによる生産が可能となるため、各企業はこぞって海外に生産拠点を移す。そうなれば、必然的に国内労働者の仕事は減少する。つまり、グローバル化が西側先進諸国の国内雇用の減少に拍車をかけるというものである。

しかし、アクセンチュアが欧州一の経済大国、ドイツで行った調査では、この論理は実証されず、寧ろ正反対の実態が明らかになった。アウトソーシングを導入しても、収益力向上と雇用創出は、実は両立し得たのである。¹

アクセンチュアがドイツのトップ企業500社を対象に行った調査によると、業績上位20%の企業は2000年から2004年までの間に、グローバルレベルの業務拡大とアウトソーシングを通じて海外で多くのスタッフを採用している

が、国内でも社員数を6.1%増員している。この上位グループに属するのはドイツの優良企業であり(33頁の「調査について」を参照)、この上位20%の企業は海外で事業実績を上げると同時に、国内における雇用も促進している。ただし、上記以外の企業については確かに、ドイツの労働者を犠牲にして、海外での雇用に重点を置いていることが分かった。

私たちの調査によると、大企業は全般的にドイツ経済の牽引役となっており、

優良企業は特にそれが顕著であることが判明した。2004年度の業績トップ500社は、ドイツ全企業の売上高の約30%を占め、売上成長率も国内企業全体の2倍に達した。さらに、同年のドイツ全体の研究開発費の70%、IT関連支出の60%を占めた。また、これら500社がドイツの投資の大部分、また全てのIT投資に正当性があることを前提とした場合、プロセス効率改善の半分以上を担っていることを示唆する。

¹ 本稿では、アウトソーシングとは、サブアッシー全体の生産業務を委託することと、サプライヤーやサービス業者に業務プロセスを外注することの双方と定義する。いずれにしても、アウトソーシングは業務プロセスおよび生産業務におけるバリュー・チェーンを垂直方向に縮小する目的で用いられている。

バランスの取れたパートナーシップ

これは物議を醸す調査結果である。なぜならドイツでは昔から、「ミッテルシュタント」と呼ばれる300万社近い中小企業が雇用創出の主たる牽引役であり、ドイツの輸出大国としての伝統的な強さの原動力であると考えられているからである。

対照的に大企業は、雇用を含め、社会全体の利益を無視して自らの利益のみを追求する存在と見做されることが多い。こうした偏見は、職人階級が経済的に中心的な役割を果たしてきたドイツの歴史に深く根ざしている。19～20世紀の階級間対立で、大企業に対するこの歪んだ見方は一層強まり、近年さらに企業のグローバル化により加速している。どの政党の政治家もグロー

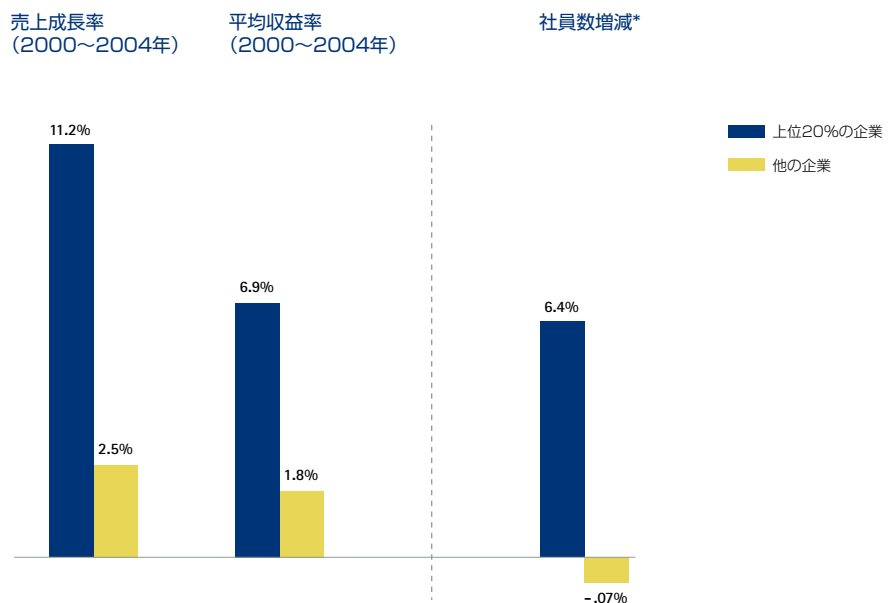
バル化がもたらした雇用不安を問題視しており、中小企業に有利な法律が制定されてきた。

しかし、この調査結果がミッテルシュタントの地位を過小評価していると結論付けるのは早計である。アクセンチュアの調査では、これらの企業が国内雇用の受け皿として重要な役割を果たしていることを裏付けている。加えて、ミッテルシュタントもまた、収益力の特に高い巨大コングロメリットのサプライヤーとして、グローバル化の恩恵を享受している。

実際のところ、ドイツの経済力は大企業と中小企業のバランスの良いパートナーシップによってもたらされている。調査は大企業が経済成長の重要な牽引役であることを示しているが、最も

優良企業と雇用創出

トップ500社のうちデータ収集が可能だった212社を調べると、上位20%の企業は国内でも海外でも社員総数を増やしており、その増員数は実に合計24万人にも上る。一方、残る80%の企業は合計22万人もの人員を削減している。



*M&Aの影響は考慮していない。
出典: Accenture analysis

重要な結論としていえるのは、海外での雇用創出が全社的な収益力を支えているという前提があるからこそ、ドイツ国内での長期的な雇用創出が可能になっているということである。

私たちの調査の狙いは、ドイツ経済のどのセグメントが最も力強く成長しているのか、また、グローバルレベルで事業を展開する大企業の成長は、一般的な考えと異なり、ドイツの雇用創出に繋がっているのかどうかを検証することだった。

ドイツの研究者や政治家が、大企業を軽視する傾向があるのは、これらの企業が国内の雇用創出において、過去あまり大きな役割を果たしてこなかったためである。アクセンチュアの調査結果もこのような見方を支持するもので

ある。トップ500社は全体で、ドイツ国内の労働者のうち13%を雇用しているにすぎない。その上、国外では2000年から2004年にかけて雇用を12.3%拡大したのに対し、国内では1.5%削減している。

ドイツの優良株の指数、DAX30を構成する30社はさらに良くない。これらの企業は全体で国内の人員を約3%削減し、海外でもどうにか1.9%の人員増を達成しているにすぎない。

しかし業績上位20%の大企業を分析すると、全く異なる状況が浮かび上がる。これらの優良企業は、他の大企業よりも海外雇用をさらに17.7%増やした上で、ドイツ国内でも新たな雇用を創出しているのである。こうした成功の秘訣は、アウトソーシングによって実現

調査について

今回の調査の最大の目的は、ドイツのトップ企業500社の成長、全体的な業績、および国内雇用の伸びがどう関連しているかを検証することだった。

まず、「ディ・ヴェルト」紙が纏めたランキング「ドイツの大企業500社」で2001年から2004年のデータを検証し、次にそれらの企業の国内および海外の売上高と社員数の詳細、ならびに2000年のデータを補完した。こうして合計650社（製造業550社、銀行50行、保険会社50社）からなる調査対象グループを編成、ここから子会社および完全なデータが得られない企業を除いた結果、約200社についての売上高、社員数、収益のデータが揃った。

私たちの手法は、ドイツの業界・企業データを分析する際に共通する2つの問題への対処を目指したものである。その2つの問題とは、完全なデータが容易に得られないことと、様々な企業形態があることである。企業形態の問題については、統計の重複に繋がる恐れがある子会社を排除するようにした。成長

率のランキングについては、当初の水準が低いと早期の成功率が出やすいという傾向を解消するため、所謂バーチ指数（Birch Index）を用いた。これはバイアスを除くために、相対成長率と絶対成長率を組み合わせたものである。

さらに、他の多くの調査でも同様だが、今回の調査は1つの業種にとどまらず、幅広い業種にわたっているデータを反映できるよう、アクセンチュアのハイパフォーマンス・ビジネス分析手法を援用して、このグループの上位20%を特定した。計測したのは、3年間と5年間の収益率および売上高の伸び、および一貫性である。すなわち、同業種企業グループの収益性、成長率、将来のポジションの中央値を、どれだけ長く上回ることができたかである。

ポルシェ：“Made in Germany” というブランド

ポルシェほど賞賛を集めているドイツ企業は世界でも稀である。同社の高級車は、世界中の人の胸を高鳴らせる。ポルシェ車は上流階級へのパスポートであり、ポルシェを持つことは、誰もが憧れる有名人になると殆ど同義である。事実、同社の顧客、特に伝説的ともいえる高級スポーツカー「911」のオーナーには、そうした有名人が多くいる。

これらの顧客はもちろん、ポルシェを買うと同時に“Made in Germany”のブランドと、それが持つ最上級の技術と品質に対価を払っている。したがって1997年以降、同社が実は生産業務の多くを国外委託していると知れば、驚く顧客も多いのではなからうか。たとえば、ポルシェの「ボクスター」の大部分はフィンランドのバルメット・オートモーティブ社が製造している。また、SUV「カイエン」の車体は、フォルクスワーゲン（VW）のブラティスラバ工場（スロバキア）で作られている。ポルシェは今も昔もVWと密接な関係を築いており、ポルシェの創業者、フェルディナント・ポルシェが経営する企業がVWの初代「ビートル」の設計・開発に協力し、現在のポルシェはVWの持分を30%以上に引き上げている。

こうしたアウトソーシングは大成功を収め、ポルシェの固定費を大幅に引き下げるだけでなく、生産プロセスのスリム化も実現し、最終的には同社のドイツ国内の社員に恩恵をもたらしている。ポルシェは2000年から2004年の間、国内の社員を年間約6%増員しているが、社員の満足度は、業績に連動する報酬や柔軟な勤務環境を背景に、ドイツ企業でトップクラスとなっている。

業績面においても、ポルシェは収益力で国内の大企業のうち上位20%以内に入る。また2000年から2004年までの年間平均国内売上成長率は8%を超え、利益率も同期間に5%上昇している。

自分のポルシェはドイツ車といえないのでは、という心配は無用である。ドイツのバイザッハ研究所は、今もポルシェのR&D戦略の根幹を成しており、ポルシェの本拠地、シュトゥットガルト工場では、今でもボクスターとカイエンのエンジン、そして911が生産されている。

したコスト削減とサプライチェーンのスリム化を、国内での成長と雇用創出の機会に活かした点にある。

自動車業界の優良企業は、この勝利の方程式の好例を示している。たとえばポルシェは、（自社のロードスター）「ボクスター」の生産の大部分を部品メーカーに委ねているが、それでも2000年から2004年の間に国内の雇用を年間6%のペースで増やしている（上記記事参照）。BMWも同様に、国内で開発をしている部品は全体の半分以下であるが（海外で半分以上の部品を生産しているにもかかわらず）、国内で雇用創出を続けている。同じことは、設計・エンジニアリングセンターをインドと中国に設立した自動車部品メーカー、ボッシュグループにもいえる。結局のところ、ドイツの自動車メーカーと自動車部品メーカーは全体で、1995年から2005年の間にドイツ国内で10万人以上の雇用を創出したのである（32頁の図表参照）。

私たちの調査における上位20%の大企業は幅広い業界にわたっており、自動車業界と同じような状況は、電子機器業界から小売業界まで様々なところで見られる。これらの企業全てに共通するのは、海外で業務拡大を推進しつつ、「シュタントオルト・ドイチュラント」、すなわち「事業拠点としてのドイツ」を強化するという二股型の成長戦略である。

これらの優良企業にとっては今でも、ドイツ国内の労働者と設備がイノベーションの源泉であることは変わっていない。事実、これらの企業の研究開発投資は殆ど国内にとどまっている。これらの企業は海外での成長を通じて、国内の企業が有機的または買収により成長するための経営資源の蓄積を行っているのだ。また、優良企業は国内の社員に十分な配慮を怠らないため、確たるロイヤルティを持った人材を育成し続けることができ、将来を見据えつつ、イノベーションを通じた成長を実現するための長期的なケイパビリティを維持している。

プーマ：グローバル化戦略の勝者

10年程前のプーマは世界的なブランド力があつたにもかかわらず、経営面で窮地に立たされ、債務の重さにもがき、株価回復に悪戦苦闘していた。しかし経営陣を刷新し、1993年に若手のヨッヘン・ツァイツ氏が会長兼CEOに就任すると、プーマに従来の跳躍力が復活した。

バイエルン地方北部の小さな町、ヘルツォーゲンアウラッハで生まれたこのスポーツ用品コングロマリットは、現在、アクセンチュアが集計したドイツ大企業のパフォーマンス・ランキングでトップに立つ。おそらく同社は、グローバルな成長が国内の雇用創出を促進することを実証するこの上ない好例だろう。

過去5年間において、中堅以上のドイツ企業で、プーマの年間平均35%の売上成長率を上回る企業はない。また、その年間平均12%の利益率の伸びを超える企業も殆どなく、しかも同社の業績の安定性はドイツ企業の中でも群を抜いている。

雇用創出の実績を見ても、同様のことがいえる。2006年にプーマは、グローバル全体で50%以上、ドイツだけでも16%雇用を増やしている。

前記の企業の成功を支えているのは収益力であり、その大部分はコスト削減だけでなく、総合的な業務効率の改善とイノベーションの向上をも視野に入れて構築されたグローバル・ネットワークによって実現されている。たとえば、自動車メーカーは、自動駐車システムなどの技術を部品メーカーから買い取ったり、部品メーカーと共同で開発したりする。BMWと自動車部品メーカー、ZFレンクジュステーメ（部品メーカー、ZFフリードリッヒ・スハーフェンとボッシュ・グループによる出資比率50%ずつの合弁会社）との関係がまさにそれである。

こうした戦略は、国内の雇用見通しと景気にダメージを与えるどころか、逆にそれらを向上させることに繋がる。他国の企業や政治家は、この教訓をドイツから学び、活かしていくことで、雇用問題に対処していけると思われる。

確かに、プーマの新規採用者の大部分は海外、特にアジアで採用された社員たちである。アジアでは日本、香港、台湾に合弁会社を立ち上げ、インドにも子会社を設立している。また、社名の由来のピューマのマークが付いたスポーツシューズ、スポーツウェア、バッグだけでなく、パリエーションが増す一方のアクセサリー類も、今や殆どが海外で作られている。

こうした海外の工場は、プーマのグローバル化の波に乗った成長の牽引役として、ドイツの雇用拡大にも貢献している。ツァイツ氏のグローバル化を視野に置いた戦略が勢いを増すにつれ、これらの海外拠点の影響力も強くなる一方である。

なお、本稿執筆時においては、フランスのブランド品小売業者PPRがプーマの持ち株を33.2%まで増やし、同社取締役会において最大の議決権を有している。

筆者について

ステファン・ショルティセックは、アクセンチュアのオーストリア、スイス、ドイツを担当するマネージング・ディレクターで、顧客企業の新規事業セグメントの立ち上げや大規模な変革の遂行に携わっている。博士号を持ち、事業戦略、ITインテグレーション、アウトソーシングを専門とする。エネルギー企業に対するコンサルティング業務やR&D部門での業務などに従事した経験がある。同氏はミュンヘンを拠点に活動している。