

海外製造委託の落とし穴

SUGITA
'13.06.12
Toshi

甲南大学教授 杉田俊明

経済がグローバル化する中で企業が海外の企業と提携するのは自然である。だが、安易な海外製造委託は後に自身を苦しめ、企業を滅ぼす恐れさえある。

国際的に割高な日本のコスト、それに円高が続き、新興国企業の安価な製品に押され、日本企業は苦戦を強いられている。そこで、一部の企業はコストダウンを図るために海外製造委託に走る。

日本で製造していた製品の設計図を海外の製造委託先に渡

す。生産技術も教え、場合によっては設備も提供する。でき上がった製品に自社のブランドをつけ、日本へ逆輸入する。または現地で販売、あるいは第三国にも輸出する。これが製造委託貿易である。

しかし、委託先には設計図だけでなく、企画のベースを成すコンセプトの入手を狙っている企業もある。製造技術についても、関連ノウハウ全般の吸収に虎視眈々の企業もある。

その結果、わずかな期間が経過すると類似品がはるかに安い

価格で現地市場に現れる。国際市場にも出回る。やがては、その製造技術を基に、委託先が「自主開発」する製品も世界であふれるようになる。

次の競争力ある製品を世に出すための研究開発コストに耐え切れない企業、あるいは、次の委託製品を思い付かない企業は、脱落するしかない。もっと安く製造委託を引き受けてくれる国や企業を探し求めるならば、勝算のない悪循環に陥るだけである。残念だが、この道は、一部の日本企業がいままでに実

際にたどってきたものである。もっとも、製造委託への差別化対応によって成功している日本企業もある。一例では、他社では製造できない、あるいは一般では入手にくい原材料やキーデバイスなど、差別化された素材を委託先に供給することによって製品の差別化を図るものである。つまり、原料供給型の製造委託によって、類似品をつくりにくくする。委託先が類似品をつくっても、競争優位を維持できるようにするのである。

製造委託のサプライチェーンを見直し、委託先の工程間分業によってリスクを避ける場合もある。

そもそも、委託先が真のパートナーかどうかを見極めることが重要だ。委託先としては、相互補完に徹することによって相互の利益を図ろうとする企業がある一方で、相手市場を奪取するための手段と考える企業もある。その違いが、事業の成否を決める。



Fuji Sankei Business i.

昭和33年1月27日 第三種郵便物認可 < 日曜休刊

2012(平成24)年

12|6[木]

< 日刊20169号 >