

第2節

米国における製造業・国内回帰の動きと シェール革命の影響

1. 世界経済危機以降の米国経済

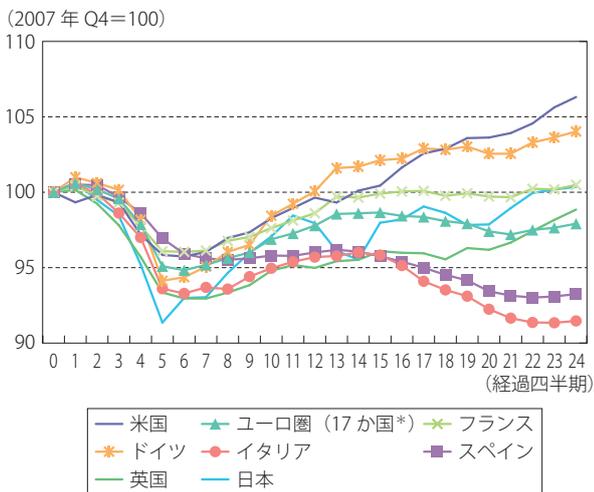
米国はサブプライム住宅ローン問題等から2007年12月に景気後退入りし、翌2008年9月には投資銀行のリーマン・ブラザーズが破綻する等、深刻な経済危機に陥った。危機さなかの2009年1月に就任したオバマ大統領は、ブッシュ前政権下の2008年10月に成立した「不良資産救済プログラム」(TARP: Troubled Assets Relief Program)に基づき、公的資金注入による自動車業界の救済等、政権発足直後から積極的な危機対策に取り組んだ。また、2009年2月に「米国再生・再投資法」(American Recovery and Reinvestment Act of 2009、以下「ARRA」と表す)を成立させ、過去最大規模の景気対策に着手した。ARRAにおいては、勤労世帯税額控除、失業保険給付期間延長等に加え、長期的な視点から経済成長や雇用創出を促進するための投資を行うこととされた⁷²。

このように迅速かつ大規模な金融・経済対策が功(こう)を奏したこともあり⁷³、米国では2009年6月に18か月にわたった景気後退期を脱出した⁷⁴。

第II-1-2-1図は、米国が景気後退期入りした2007年第4四半期を100として実質GDPの推移を先進国・地域、新興国別に見たものである。先進国の中では、米国はドイツと並んで、いち早く実質GDPを危機前の水準まで回復させていることが分かる⁷⁵。他方、新興国を見ると、インドやインドネシアでは、世界経済危機時における景気後退は余り見られず、その他の国では同時期に景気の減速が見られるものの、その後の回復ペースは米国を大きく上回っている。

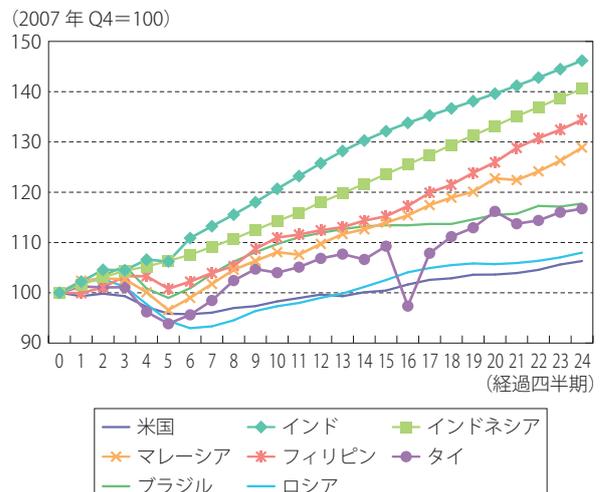
米国では2011年第2四半期に実質GDPが景気後退前の水準まで回復した。過去の景気後退時と比べると、実質GDP、雇用者数ともに落ち込み幅が大きく、景気後

第II-1-2-1図 米国の景気後退期の実質GDPの推移(左:先進国・地域、右:新興国)



備考: *ラトビアはユーロ未導入期。
資料: 内閣府、米国商務省 (BEA)、Eurostat から作成。

(経過四半期)

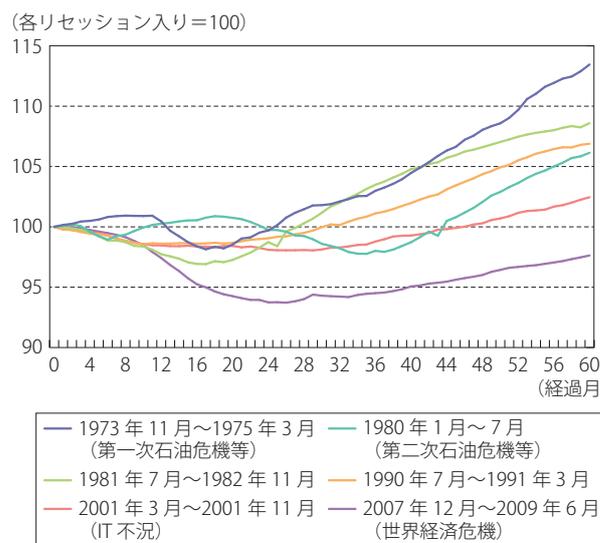
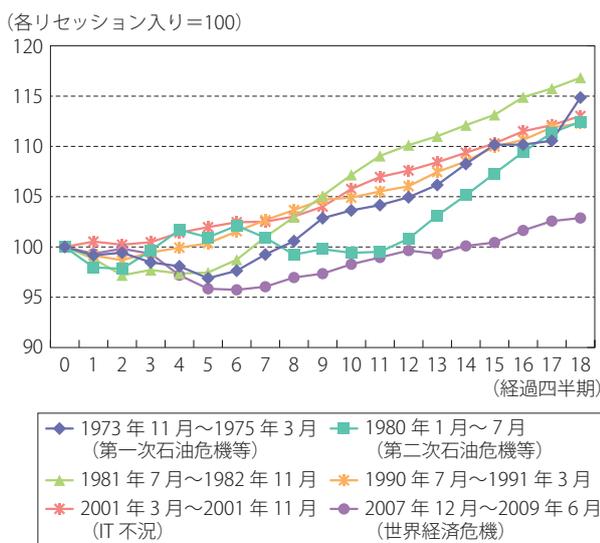


備考: インド、インドネシア、ブラジルはCEICデータベースにて季節調整値を算出。
資料: 米国商務省 (BEA)、各国統計、CEIC データベースから作成。

(経過四半期)

72 インフラ・科学、クリーンエネルギー、医療、教育分野等。詳細は通商白書2009第1章第2節1. バランスシート調整に直面する米国経済(4)米国の経済・金融問題への対応参照。
73 大統領経済報告(2014)においてARRAは、雇用や生産に大きなプラスの効果をもたらしたと指摘されている。ARRA単独の効果として、2009年末から2011年半ばまでにGDP水準を2から2.5%押し上げ、更にARRAとその後の景気安定財政策の効果と合わせると、2009年から2012年で、2008年第4四半期のGDPの9.5%に相当する押し上げ累積効果があったと推計している。また、短期的なマクロ経済効果のみならず、クリーンエネルギー、教育、健康管理、インフラ分野への投資を行うことでARRA終了後も長期にわたり経済成長をもたらすと分析している。
74 2010年9月、米経済研究所(NBER)の発表による。
75 大統領経済報告(2014)でも、2007年、2008年に金融危機を経験した12か国のうち、生産年齢人口一人当たりの生産量が危機前の水準を回復したのは米国とドイツのみと報告されている。

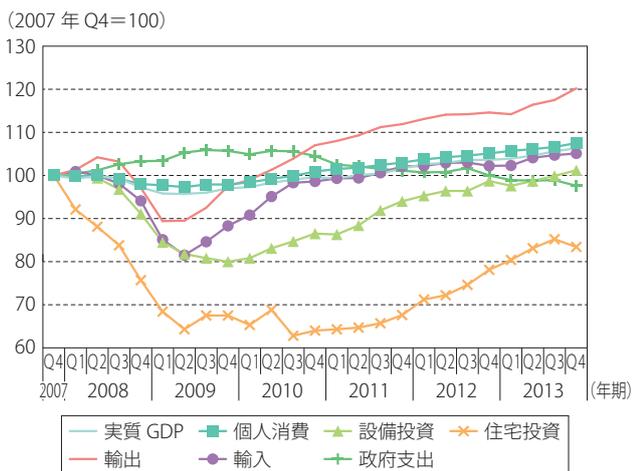
第II-1-2-2図 景気後退期からの回復推移の比較（左：実質GDP、右：雇用者数）



資料：米国商務省（BEA）、全米経済研究所（NBER）、報道資料、CEIC データベースから作成。

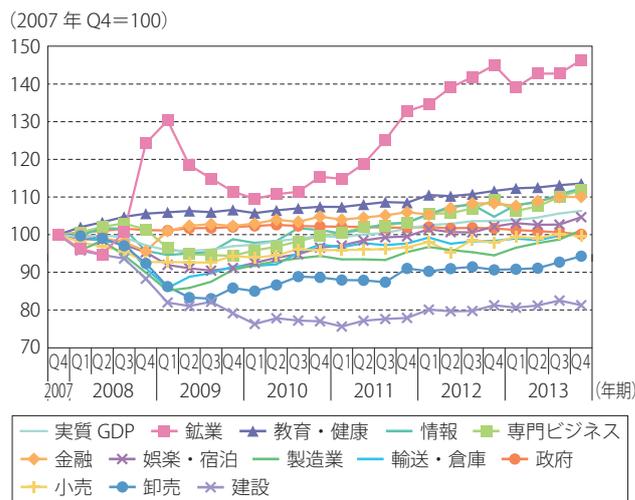
備考：非農業部門雇用者数（政府部門含む）。
資料：米国労働省、報道資料から作成。

第II-1-2-3図 需要項目別実質GDPの推移



資料：米国商務省（BEA）、CEIC データベースから作成。

第II-1-2-4図 産業別実質GDPの推移



資料：米国商務省（BEA）、CEIC データベースから作成。

退前の水準に回復するまでの期間も長くなっている⁷⁶。非農業部門雇用者数はいまだ景気後退前の水準に回復するに至っていない⁷⁷（第II-1-2-2図）。

実質GDPを需要項目別に見ると、個人消費、輸出入は景気後退前の水準を回復し、その後も伸びている。他方、住宅投資は2010年第3四半期に底を打ち、その後回復傾向にあるものの、依然として景気後退前の水準を大きく下回っており、他項目と比較してもその回復の弱さが目立っている。設備投資は2013年第4四半期によ

やく景気後退前の水準まで回復した（第II-1-2-3図）。

実質GDPを産業別に見ると、シェールガス・オイルによる効果等を背景として、鉱業の伸びがめざましい一方、建設業では回復に遅れが見られる。卸売業も、景気後退前の水準にまだ回復していない（第II-1-2-4図）。

次に雇用者数について産業別に見ると、シェールガス・オイルによる効果等を背景として、石油・ガス掘削業では景気後退期に落ち込むこともなく、雇用者数を大きく伸ばし続けている。また、教育・健康も底堅く推移して

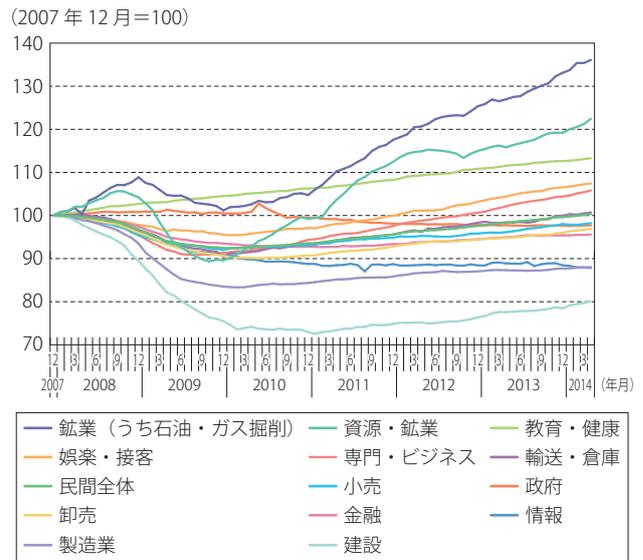
76 大統領経済報告（2014）によると、米国の実質GDP潜在成長率は1953年第2四半期から2007年第4四半期までは平均3.3%であったが、2013年第3四半期から2024年第4四半期の潜在成長率見通しは2.3%とその水準が以前より下がっていることが指摘されている。
77 非農業部門雇用者数（政府部門含む）は足下の2014年4月時点で1億3,825万人と景気後退入りした2007年12月の1億3,835万人をいまだに下回っている。ただし、民間部門のみ見ると、1億1,638万人と2007年12月の1億1,597万人を上回っている。

いる。他方、建設業、製造業等では、雇用者数が大きく減っており、2014年4月時点でも景気後退前の水準を大きく下回っている（第II-1-2-5図）。

オバマ政権は危機を克服していく過程において、質の高い雇用の創出を通じて中間層を強化することを最優先課題として位置づけ、その中で製造業重視の姿勢を強く打ち出している。

以下ではまず、米国における製造業の最近の動向について見ていく。

第II-1-2-5図 産業別雇用者数の推移



資料：米国労働省、CEIC データベースから作成。

2. 米国製造業を巡る動向

(1) 製造業重視

オバマ大統領は、就任当初より、イノベーションの推進と力強い中間層の実現による良質な雇用創出の鍵として、製造業を重視してきた。

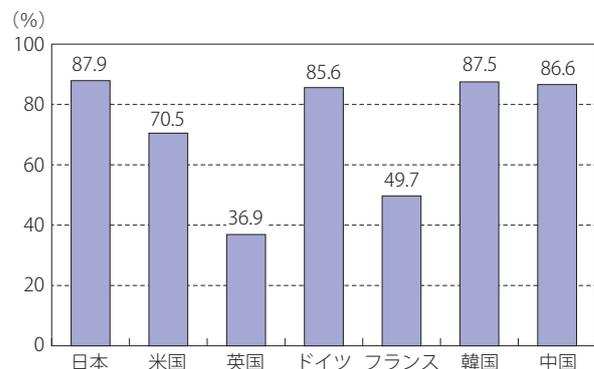
製造業が昨今見直されている理由として、①製造業の賃金水準は他産業の同程度の職と比較して高水準であり、特に十分に教育を受けていない層に対して質の高い雇用を提供し、力強い中間層を維持する観点から重要であること⁷⁸、②製造業の生産活動は他の経済主体にプラスの波及効果を及ぼすため、喪失することで経済的・社会的な利益を失う恐れがあること⁷⁹、③米国では民間部門の研究開発の7割は製造業で行われており、製造業の衰退によりイノベーションを喚起する土壌が失われ、イノベーションの衰退につながるおそれがあること等が挙げられる（第II-1-2-6図）。

世界全体の名目付加価値に占める国別シェアを見ると、サービス業については、米国は、2000年代に低下してきているが、依然として最大のシェアを維持している。他方、製造業については、2010年に中国に抜かれている（第II-1-2-7図）。

このような情勢の下、製造業重視の姿勢が明確に現れた2012年の一般教書演説では、「製造業を米国内に戻すには今が大きなチャンスである」と述べられており、翌2013年の一般教書演説にも、米国を製造業と雇用をひきつける磁石にするための税制改正等、国内事業環境整備に取り組む必要性を述べ、引き続き製造業の重要性を訴えている⁸⁰。

第II-1-2-6図

製造業が占める研究開発費の割合（民間部門、2011年）



備考：米国のみ2010年。

資料：OECD「Main Science and Technology Indicators」から作成。

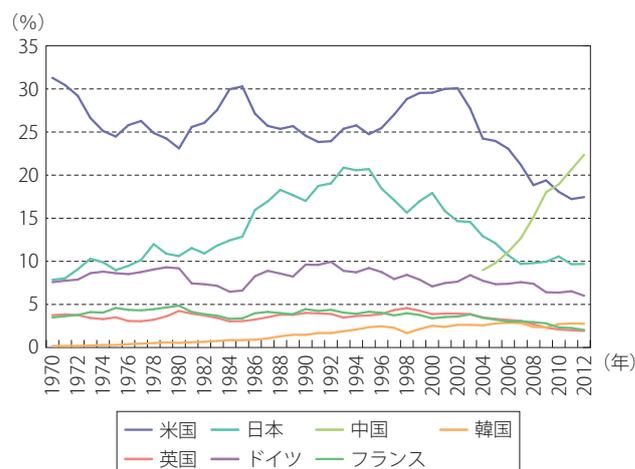
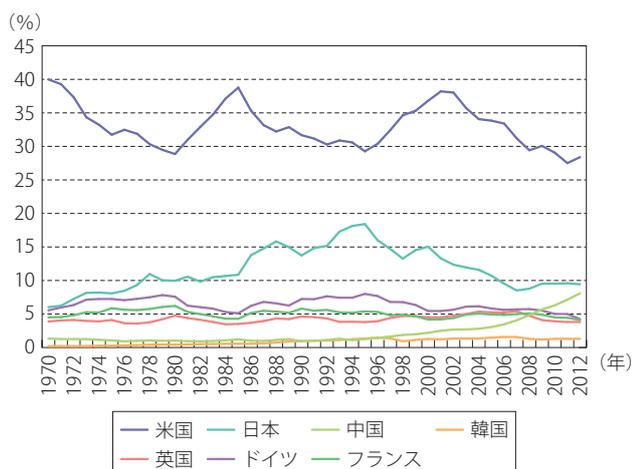
78 大統領経済報告（2013）において、教育水準、年齢、性別、人種等の諸条件を調整すると、製造業の雇用者報酬は他産業より14%高いとされている。

79 政府機関のAdvanced Manufacturing National Program Officeによると、製造活動は他のどの主要経済活動よりも波及効果が大きく、製造業へ1ドル投入すると、その他経済活動にて追加的に1.35ドルを生み出すとしている。http://www.manufacturing.gov/mfg_in_context.html

80 具体策は2013年2月ホワイトハウス Fact Sheet 参照。15の製造業イノベーション拠点の全国ネットワーク構築（1回限り10億ドル）、製造業法人税率を25%へ引き下げ、研究開発税額控除の拡大・恒久化、製造業の地域誘致支援1億1,300万ドル等の予算規模と提案が盛り込まれている。

<http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2013/02/13/fact-sheet-president-s-plan-make-america-magnet-jobs-investing-manufacture>

第II-1-2-7図 世界全体に占める名目付加価値の各国シェアの推移（左：サービス業、右：製造業）



備考：卸売、小売、飲食・宿泊、輸送・倉庫、通信サービス、その他サービス。
資料：国連データベースから作成。

備考：中国は1970年から2003年までのデータなし。
資料：国連データベースから作成。

オバマ政権は、製造業復権の視点として、①海外に展開している米国企業の製造拠点の国内回帰（リショアリング）の奨励、②3Dプリンターの活用等による高い付加価値をもった先端製造業（Advanced Manufacturing）の育成の二つの方向性を掲げている。以下では、製造拠点の国内回帰（リショアリング）について見ていく。

① 事業環境の変化

a. 賃金コスト

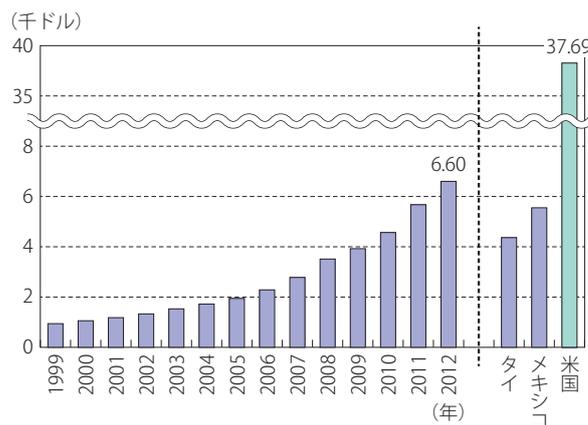
米国の国内市場向け製品の主要アウトソーシング先である中国における製造業の年平均賃金（ドルベース）は、米国約37,690ドルに対して約6,600ドルと、足下の水準にはいまだ6倍近くの差がある。しかし中国の平均賃金は1999年から2012年の間、年平均約16%のペースで上昇しており、タイやメキシコと比べて高い水準となっている（第II-1-2-8図）。製造業も含む全産業の賃金水準を

(2) 製造拠点の国内回帰（リショアリング）

2011年8月にボストンコンサルティンググループ（BCG）により“Made in America, Again -Why Manufacturing Will Return to the U.S.”が発表された。この中で、米国と中国の生産コストの差が縮小することにより、現在中国にアウトソーシングされている北米市場向け製品の生産拠点の米国回帰が予測されるとの分析がなされ、5年以内には実質的に生産コストの差が10%から15%程度になる⁸¹との結果を示し、注目を集めた⁸²。

以下では、リショアリングを促す要因として指摘されている事業環境の変化のうち、賃金コスト、輸送コスト、エネルギーコスト、その他のコストについて見るとともに、リショアリングの動きを受けて、米国経済における製造業の位置付けに実際に変化の兆しが現れているかどうか、マクロ的な視点から見ていく。

第II-1-2-8図 中国製造業の年平均賃金と伸び率（対前年比）の推移



備考：タイ、メキシコ、米国は2013年。メキシコは平均日給×労働日数を250日として算出。米国は平均ではなく、中央値（Median）。
資料：米国労働省、中国国家統計局、タイ国家統計局、メキシコ労働福祉省、CEIC データベースから作成。

年	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
伸び率(対前年比)	12.3	11.7	12.6	15.2	12.5	12.9	17.6	21.6	26.3	11.7	16.4	24.2	16.4

81 同じく BCG により 2013 年 8 月に発表されたレポートによると、2015 年の生産コストの差は米国を 100 とすると中国は 95 と、更に差が縮まるとの分析がなされている。

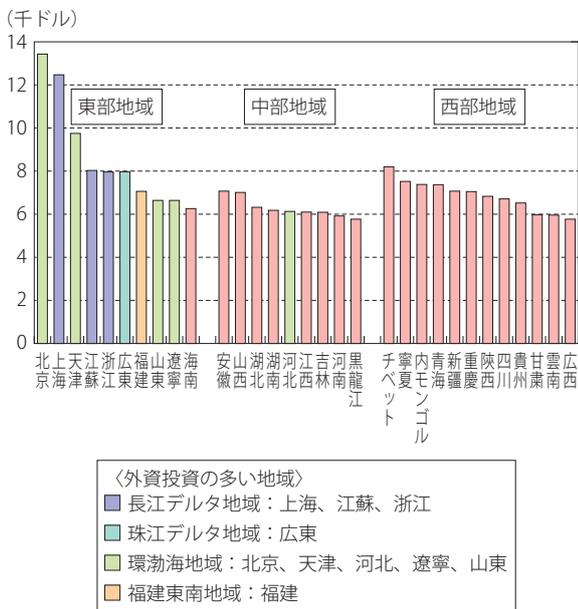
82 一方、リショアリングへの懐疑的見方も存在する。Goldman Sachs の首席エコノミスト Jan Hatzius(2013) は、米国の製造業拠点が戻ってくるとする「製造業ルネッサンス」は循環的なもので、構造的なものではないと指摘している。また、IMF(2014) も、世界経済危機以降の米国製造業の回復は著しいと認めてはいるが、成長の主エンジンになるとは見ておらず、「製造業ルネッサンス」は認められないとしている。

省別に見ると、事業環境が整備され、外資による投資も活発に行われている地域の賃金は高水準となっており、中国で生産活動を行う際の賃金コストの相対的な優位性が低下してきている（第II-1-2-9図）。

これに対して、米国では、時間当たりの雇用者報酬の伸びが先進国の中でも抑えられている。2000年には米国は賃金水準が最も高い位置に属していたが、2012年には中間程度の水準となっている（第II-1-2-10図）。

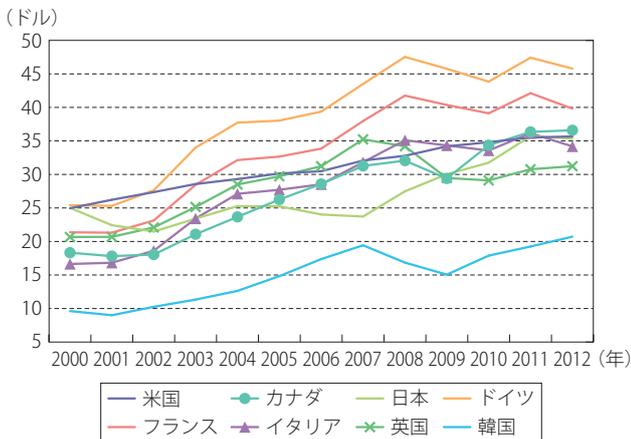
米国の雇用者報酬を地域別に見ると、ミシガン州(中西部)、オハイオ州(中西部)、テキサス州(南部)等で、低い水準となっており、特にこれらの地域でリショ

第II-1-2-9図 中国の省別の年平均賃金推移（全産業、2012年）



資料：中国国家統計局、CEIC データベースから作成。

第II-1-2-10図 製造業における雇用者報酬の各国比較(ドル換算ベース)



資料：米国労働省から作成。

アリングの動きが見られている（第II-1-2-11図）。

米国企業が為替の影響も含めて、どこにどのように事業展開を行うのが最も効率的かという立地戦略を考えるに当たり、この労働コストを取り巻く環境変化が、コスト面における米国の事業環境の優位性を高めつつある。

米国商務省（経済統計局）によると⁸³、労働コスト（雇用者報酬）に労働生産性の視点を加えた単位労働コスト（一人当たり雇用者報酬／労働生産性、現地通貨ベース）は、米国では2000年から2011年の間に17%低下している一方、中国では同期間に85%上昇している（第II-1-2-12図）。中国では、一人当たり雇用者報酬の伸びが労働生産性の伸びを上回り、生み出す付加価値当たりの労働コストが急速に増加している。さらに、第II-1-2-12図は現地通貨ベースであり、為替の影響は考慮していないが、2010年半ば以降、対ドルレートでの人民元の値上がり（人民元高）を勘案すると、ドルベース換算では中国の単位労働コストは更に大きく上昇していることが想定される。

同期間の単位労働コストの水準は依然として米国の方が高いものの、その差は急速に縮まってきている（第II-1-2-13図）。

第II-1-2-11図 米国の地域別時間当たりの雇用者報酬（2013年12月）

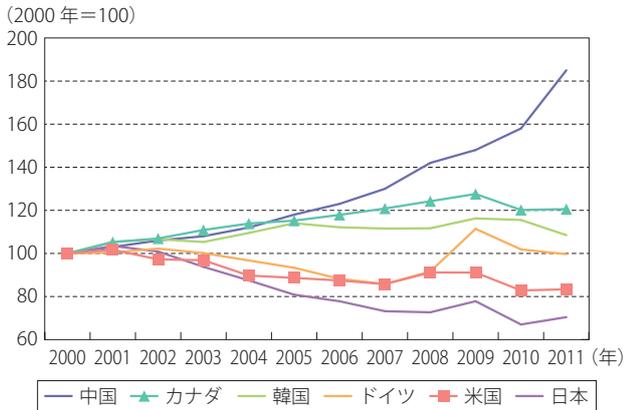


備考：北東部：コネチカット、メイン、マサチューセッツ、ニューハンプシャー、ロードアイランド、バーモント、ニュージャージー、ニューヨーク、ペンシルバニア
西部：アリゾナ、コロラド、アイダホ、モンタナ、ネバダ、ニューメキシコ、ユタ、ワイオミング、アラスカ、カリフォルニア、ハワイ、オレゴン、ワシントン
中西部：イリノイ、インディアナ、ミシガン、オハイオ、ウイスコンシン、アイオワ、カンザス、ミネソタ、ミズーリ、ネブラスカ、ノースダコタ、サウスダコタ
南部：デラウェア、ワシントンD.C.、フロリダ、ジョージア、メリーランド、ノースカロライナ、サウスカロライナ、バージニア、ウェストバージニア、アラバマ、ケンタッキー、ミシシッピ、テネシー、アーカンソー、ルイジアナ、オクラホマ、テキサス

資料：米国労働省から作成。

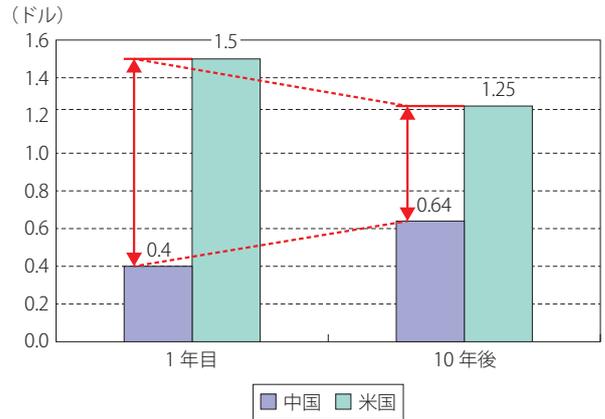
83 Langdon (2013) "Assess Costs Everywhere: Today's Cheap Labor May Be More Costly Tomorrow" <http://www.esa.doc.gov/print/Blog/2013/04/22/assess-costs-everywhere-today%E2%80%99s-cheap-labor-may-be-more-costly-tomorrow>

第Ⅱ-1-2-12 図
製造業における単位労働コストの各国比較（現地通貨ベース、2000年=100）



備考：中国は economy-wide (経済全体) の数値。
資料：米国労働省、商務省 (ESA) から作成。

第Ⅱ-1-2-13 図
製造業における単位労働コストの水準(ドル換算ベース)



資料：米国商務省 (ESA) から作成。

第Ⅱ-1-2-14 図 中国発コンテナ船の運賃指数の推移



資料：日本郵船ウェブサイトから転載、作成。

第Ⅱ-1-2-15 図 WTI 原油先物価格の推移



資料：Thomson Reuters EIKON から作成。

b. 輸送コスト

米国でリショアリングが検討され始めた2009年から2010年頃は、世界経済危機の影響で落ち込んだ北米向けのコンテナ輸送運賃が徐々に上昇し始めた時期と重なることもあり、中国で生産した製品の米国までの輸送コスト負担の増加が見られた(第Ⅱ-1-2-14図)。

また、世界経済危機以降、高止まりしている原油価格も輸送コスト負担の増加を招く懸念要因となっている(第Ⅱ-1-2-15図)。

c. エネルギーコスト

米国ではシェールガス・オイルの採掘技術の進歩により生産コストが低下し、これまで採算上困難であったシェールガス・オイルの生産が商業ベースで可能となり、2000年代半ば以降開発が加速化した(「3. シェー

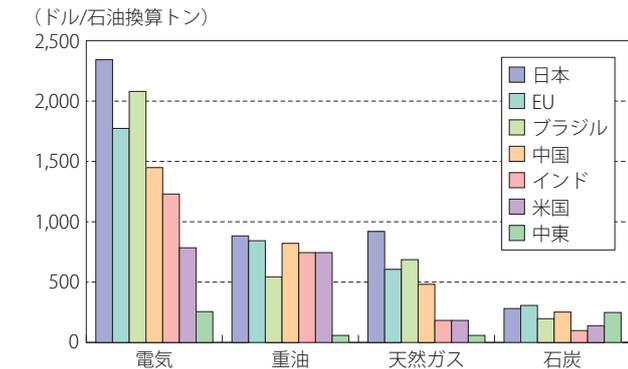
ルガス・オイルの影響」参照)。生産量の拡大により米国の天然ガス価格は大きく低下し、国内における産業向けエネルギーコストが低下することとなった。

国際エネルギー機関 (IEA)⁸⁴ は、米国の天然ガス取引価格は、EUの輸入価格の3分の1、日本の5分の1であり、また産業用電気料金も日本とEUは米国の2倍以上、中国も2倍程度高いと指摘している。こうしたエネルギー価格の地域差は今後縮小する見込みであるが、2035年においてもなお米国はエネルギーコスト面の優位性があると見込まれている(第Ⅱ-1-2-16図、第Ⅱ-1-2-17図)。

エネルギー価格の低下は、化学等のエネルギー集約型産業の国際競争力にとって有利である。IEAによれば、2035年にかけて、中国、インド等がエネルギー集約型製品の世界市場における輸出シェアを伸ばすと

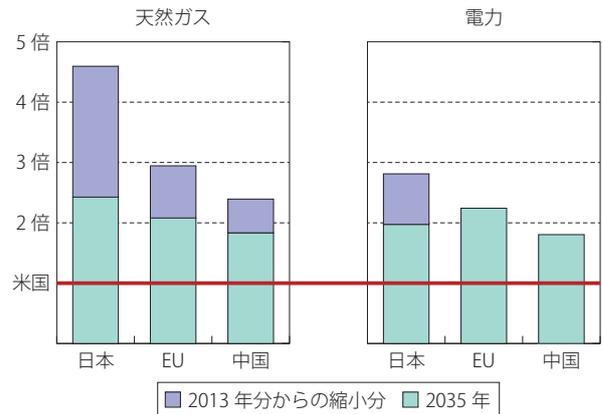
84 IEA (2013)。

第Ⅱ-1-2-16 図
2012年産業向けエネルギー価格（税込）



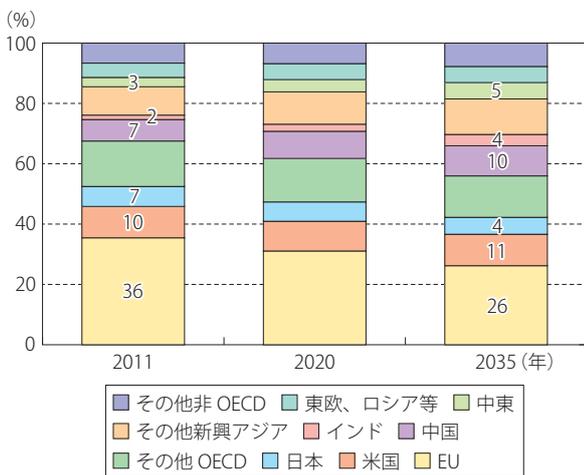
資料：IEA「World Energy Outlook 2013」から転載、作成。

第Ⅱ-1-2-17 図
産業向けエネルギー価格の対米国比



資料：IEA「World Energy Outlook 2013」概要版から転載。

第Ⅱ-1-2-18 図
エネルギー集約型製品の世界輸出市場シェアの推移



資料：IEA「World Energy Outlook 2013」から転載、作成。

見込まれるが、EUや日本がシェアを低下させる一方、米国はシェアを維持すると見られている（第Ⅱ-1-2-18図）。

このようにシェールガス・オイルの生産増によるエネルギーや原材料コストの低下を通じて、化学、金属産業、セメント等、エネルギー集約型産業が米国内で価格競争力を拡大させる可能性がある。

d. その他のコスト

オフショアリングによりコスト削減を目指す企業が増える中、当初期待したほどの効果が出ない場合があるが、その主な理由の一つは、米国外でのオペレーシ

第Ⅱ-1-2-19 表 「隠れたコスト」の例

短期的な直接的成本	長期的な直接的成本
<ul style="list-style-type: none"> 採用する従業員の増加 原材料の非効率的な使用 初回品質の低下 スクラップ率の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 賃金インフレ 離職率の上昇に伴うコスト 現地通貨の値上がり
短期的な間接的成本	長期的な間接的成本
<ul style="list-style-type: none"> 管理費や研修費の増加 検査やセキュリティ対策の増加 輸送費の上昇 在庫コストの増加 包装費の増加 交通費や通信費の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 需要変化への対応力の低下 知的財産の喪失 調整コストの発生 パートナーとの交渉

資料：DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2012年6月から作成。

に伴い現在及び将来に発生する「隠れたコスト」の存在の看過があると指摘されている。「隠れたコスト」には直接的なコストと間接的なコスト、また、即座に生じるコストと時間の経過とともに明らかになるコストがある。さらに時間の経過とともに変化し、想定外のコストを誘発することもある。具体的には、第Ⅱ-1-2-19表のような事例が指摘されている⁸⁵。

また、製造拠点とR&D拠点を切り離してオフショアリングを行う場合、コスト削減の観点のみならず、製造プロセスがイノベーションに及ぼす影響の重要度も考慮する必要があるとの見方が示された。その際、「自立度」と「成熟度」⁸⁶の二要素から作成するマトリックスに着目し、製造プロセスとイノベーションが不可欠に結びついた場合には、製造部門のオフショアリングによりイノベーションが衰退するリスク

85 Porter & Rivkin(2012)。その中で、アーンスト・アンド・ヤングが2010年に行った調査「What lies beneath? -The hidden costs of entering rapid-growth markets」でも、こうした隠れたコストの存在が指摘されていることが紹介されている。
([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/CFO_Study_Master_series_What_lies_beneath/\\$FILE/CFO_Study_Master_series_What_lies_beneath.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/CFO_Study_Master_series_What_lies_beneath/$FILE/CFO_Study_Master_series_What_lies_beneath.pdf))

86 「自立度」とは、製品の研究開発・設計に関連する情報が製造プロセスと離れていても問題ないかどうかとの観点であり、他方「成熟度」とは製造のプロセス技術に改善の余地があるかどうかとの観点である。

第II-1-2-20表 自立度と成熟度のマトリックス

高 ↑ 製造プロセスの成熟度…プロセスの深化の度合い ↓ 低	Process-Embedded Innovation プロセス一体型の製品イノベーション	Pure Product Innovation 純粋な製品イノベーション
	プロセス技術は成熟しているものの、依然として製品イノベーションと切っても切れない関係にある。したがって、プロセスに微妙な変更を施しただけで、製品特性に予測のつかない変化が生じる可能性がある。そのため、設計と製造を切り離すことは難しい。 〈具体例〉 工芸品、高級ワイン、高級アパレル、熱処理した金属加工品、先端素材の加工品、特殊化学品	製造プロセスの成熟度が高く、製品設計と製造を密接に連携させる意義は小さい。したがって、製造をアウトソーシングすることが合理的である。 〈具体例〉 デスクトップ・コンピューター、家電製品、医薬品有効成分、汎用半導体
	Process-Driven Innovation プロセス主導型の製品イノベーション	Pure Process Innovation 純粋なプロセス・イノベーション
	重要なプロセス・イノベーションが早い速度で進展しており、製品に大きな影響を及ぼす可能性がある。したがって、R&Dと製造を緊密に連携させる意義はきわめて大きい。そのため、両者を切り離した場合のリスクは極めて高い。 〈具体例〉 バイオ医薬品、ナノ素材、有機ELや電気泳動ディスプレイ、超微細組立品	プロセス技術が長足の進歩を遂げているが、製品イノベーションとの関連性は低い。したがって、製品拠点の近くで設計する必然性はない。 〈具体例〉 先端半導体、高密度フレキシブル回路
	自立度：製品設計に関する情報と製造プロセスの分離に関する許容度	
	← 低	→ 高

資料：DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2012年6月号から作成。

が極めて大きく、製造部門を国内に維持することが必要としている⁸⁷（第II-1-2-20表）。

さらに、アウトソーシングを行うと、サプライヤー、技術を持った熟練労働者、オペレーションの経験があるマネージャー等製造活動に欠かせない「産業コモンズ（製造活動に必要な共有財産）」も同時に失われるため、一度海外にアウトソーシングした製造活動を国内に戻すリショアリングは、一筋縄ではいかないと指摘している。

このように「隠れたコスト」の存在や、製造プロセスとイノベーションの相互作用の重要性への認識が高まってきたことも、リショアリングの背景にあると見られる。

e. 事業環境の変化を受けた企業行動

ボストンコンサルティンググループ（BCG）が2013年8月、米国に拠点を有する売上高10億ドル以上の製造業企業の幹部を対象に実施した調査⁸⁸によ

ると、「中国からの製造拠点の移転を計画、または実際に検討している」との回答は54%と、前回調査⁸⁹（2012年2月）時の37%を上回った。また、現在、米国へ生産をシフトしている最中、または2年以内に米国へ生産をシフトするとの回答は21%と、前回調査時の約2倍となった。

将来の生産拠点の立地決定において重視するのは、①労働コスト（43%）、②顧客への近接（35%）、③製品の品質（34%）が多く、回答者の80%以上が少なくともこのうち1つを鍵となる要素として重視している。その他としては、熟練労働者の存在、輸送コスト、整ったビジネス環境等が挙げられている（第II-1-2-21図）。

具体的なリショアリングの事例を見ると、主な理由として、中国における労働コストの上昇や米国におけるシェールガス・オイル生産のような事業環境の変化のみならず、米国の高い技術力を持つ豊富な労働力や、世界の主要市場である米国消費者への近接等を目的と

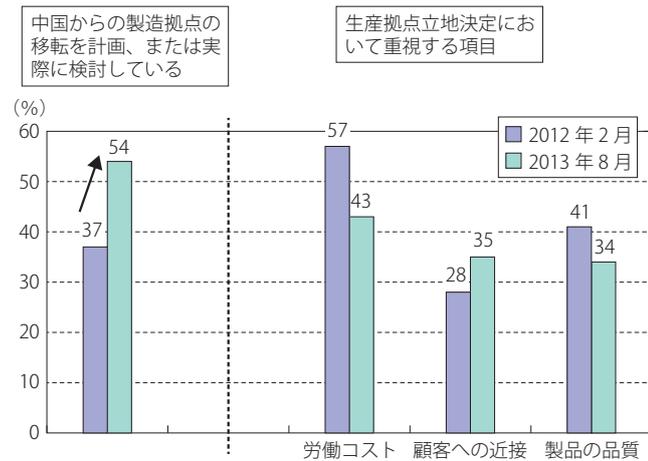
87 Pisano & Shih(2012)。製造プロセスが製品イノベーションに及ぼす可能性を軽視し、単なるコスト・センターとして積極的に製造部門がアウトソーシングしたことで、米企業のイノベーション能力が損なわれ、将来的に有望視されている環境技術やエネルギー、バイオテック、航空宇宙、ハイテク医療機器等の分野において、現在、米国の優位性が脅かされていると指摘している。

88 BCG Press Release (2013年9月24日)
<http://www.bcg.com/media/pressreleasedetails.aspx?id=tcn:12-144944>。

89 BCG Press Release (2012年4月20日)
<http://www.bcg.com/media/PressReleaseDetails.aspx?id=tcn:12-104216>。

第II-1-2-21 図

米国製造業企業幹部のリショアリングに対する見方



資料：「ボストンコンサルティンググループ」報道発表資料から作成。

したものも見られる（第II-1-2-22表）。

また、シェールガス・オイル増産や米国の将来性を目的とした米国以外の国の企業による米国への拠点新設・増強の事例も見られる（第II-1-2-23表）。

② 米国経済における製造業の位置付け

a. GDP と雇用者数

名目GDPに占める産業別シェアの推移を見ると、製造業は、1990年代以降漸減傾向にあったが、2009年を境に下げ止まりが見られる（第II-1-2-24図）。

他方、雇用者数のシェアを見ると、製造業は1990年代以降減少傾向にあったが、2009年以降、ほぼ横ばいになっている（第II-1-2-25図）。

製造業の名目GDPに占める業種別シェアを見ると、化学製品や石油・石炭製品等で上昇している（第II-1-2-26図）。

このようにシェールガス・オイルのプラスの影響が期待される化学産業等における事業活動の活発化に伴い、関連分野への投資の増加も見込まれるが、労働コストを抑え、オートメーション化が進むことで、雇用が限定される傾向が見られること等から、リショアリングによる雇用創出効果はそれほど大きくならない可能性もある⁹⁰。

b. 鉱工業生産指数

鉱工業生産指数の推移を見ると、鉱業はシェールガス・オイルの影響で大きく上昇している。製造業は世

第II-1-2-22表 米国企業によるリショアリング、国内投資事例

業種	発表時期	発表内容	主な理由
ATM	2009.10	ジョージア州にテクノロジーに焦点を合わせた新工場設立。北米顧客向け生産。今後3年で約870の新規雇用を創出予定。	金融市場におけるATMの将来性を鑑み、顧客との近接、企業内部の連携体制の改善、オペレーションコストの削減。
建設機械	2011.6	1.3億ドルを投資し、テキサス州にて現在建設中の油圧ショベル生産工場の生産能力を大幅に拡大。7,000万ドルの追加投資。新工場内で100の新規雇用を創出し、フル稼働時には600名を雇用する見込み。	増加が見込まれる油圧ショベルの需要への対応。
	2012.2	小型建設機械の生産を日本からジョージア州に移転。約2億ドルの投資。フル稼働時には1,400人の直接新規雇用に加え、新工場をサポートするサプライヤー等の2,800程度のフルタイム雇用を見込む。日本の工場は引き続きハイテクコンポーネント工場として存在。移転先の自治体は今後20年で3千万ドル（約30億円）の免税を実施。	米国投資により生産を拡大し、新興国の成長に備える。北米と欧州の顧客基盤に近付くため。能力の高いサプライヤーの存在や製造の経験を持つ優秀で豊富な労働力の存在。
自動車	2011.10	メキシコ、中国、日本からのオペレーション移転を含み、2015年までに米国工場で12,000人の雇用創出、62億ドルの投資を労働組合(UAW)と合意。	顧客近接。現在及び今後の自動車需要への戦略的対応のため。
エレベーター	2011.10	生産工程をメキシコとインディアナ州からサウスカロライナ州の新製造センターに統合移転。製造、エンジニアリング、物流関連を一箇所にすることで、リードタイムの短縮をはかる。360以上の新規雇用を創出。	顧客ニーズへの迅速な対応、リードタイムの短縮。
家電	2012.2など	ケンタッキー州の工場に、中国から省エネ温水器の生産を移転。製品と工場設備に3,800万ドルの投資。移転の結果、中国製より性能がよく、300ドル小売価格を引き下げることに成功。その他の家電生産を中国やメキシコから米国内へ移転し、国内での生産に向け、2009年から2014年の間に10億ドルの投資を行い、1,300以上の新規雇用を創出予定。	中国の労働コスト上昇、サイクルタイムの短縮、製品の性能向上。
家電	2012.3	液晶テレビの新規生産を10数年ぶりに米国内（ミシガン州）にて開始。	中国の賃金高騰等。
化学	2012.4など	事業効率化のため、世界各地の工場を閉鎖する一方、メキシコ湾岸（テキサス州、ルイジアナ州）に新工場を建設。5~7年間の一連のメキシコ湾岸投資計画を通じ、工場建設ピークに5,000人、米国経済全体で35,000以上の雇用波及効果を見込む。	米国産の安価なシェールガスを原料に使うことでの競争力強化。

資料：各社ウェブサイトから作成。

90 西川(2013)によると、名目GDPに占める製造業のシェアの下げ止まりは構造的な変化の兆しとも言えるが、この背景には製造業デフレターの下落傾向（製造業デフレ）の終息がある。製造業デフレの終息の背景には、労働分配率の低下（雇用者報酬の抑制）と単位労働コストの下落率縮小（労働生産性の上昇率の低下）があり、雇用・所得の改善という好循環につながりにくく、米国全体の持続的な成長力の観点からも懸念材料であると指摘している。

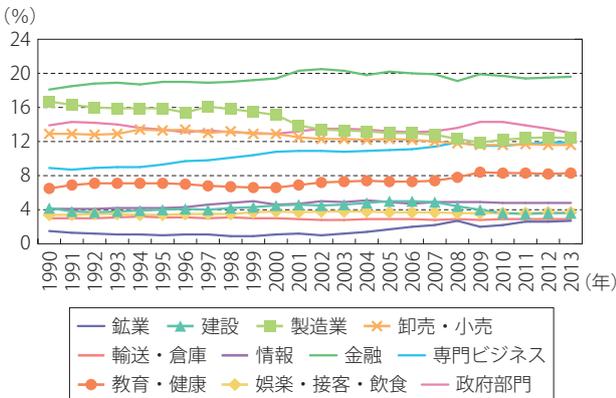
第II-1-2-23表 米国以外の企業による米国投資事例

業種	発表時期	発表内容	主な理由
鉄鋼 (仏)	2010.2	オハイオ州に6.5億ドル投資し、シームレス小口径油井管工場を建設。350の新規直接雇用を創出。	非在来型ガス生産の活発化に伴い、製品の長期需要を見込む。
自動車 (日)	2010.6	ミシシッピ州で新工場を設立、2011年秋に稼働開始。年間生産能力は15万台。工場での雇用は約2,000名。	北米は重要拠点であり、同社の現地化、自立化戦略の一環。
自動車 (日)	2013.4	九州工場で生産している車種のうち、北米販売向けをケンタッキー州の工場に移管。投資額は約3.6億ドルの予定。台数は年間約5万台。新規雇用は約750名を予定。北米以外の地域向け等は引き続き九州で生産。投資額は約3.6億ドルを予定。	顧客への近接。
自動車 (独)	2011.5	テネシー州に年間15万台の生産能力を持つ工場を開設。10億ドルの投資。発表時点で1,700人の従業員を雇用。	世界最大かつ最重要市場である米国でのシェア獲得を目指す基盤作り。
タイヤ (日)	2011.9	サウスカロライナ州に建設・鉱山車両用大型・超大型ラジアルタイヤの新工場を建設。これに合わせてテネシー州工場、日本の工場の生産能力も増強し、総投資額約825億円。	北米・中南米を中心に世界規模で堅調に増加する需要に迅速に対応。
ガスタービン (独)	2011.11	ノースカロライナ州にガスタービン工場建設。投資額は3.5億超ドル。700の新規雇用を創出。2014年までにさらに400の新規雇用を見込む。米国内向けのみならず、輸出拠点としての位置づけ。年間4億ドル以上の輸出増の予定。	米国市場の魅力に加え、高効率ガス発電プラントの世界的な需要の高まりへの対応。
タイヤ (仏)	2012.4	建設、採掘作業用車両向け大型ラジアルタイヤを生産するために、サウスカロライナ州に7億5,000万ドルを投資し、新工場の新設及び増設。500の新規雇用を創出する見込み。北米のみならず他地域への輸出用も含む。	同製品分野での競争力の維持、強化。
パソコン (中国)	2012.10	中国からノースカロライナ州へ移転し、米国向け販売製品を生産。115の製造関連新規雇用を創出。	米国PC市場の長期的な強さを見込み、同国での成長を期待。
航空機エンジン (英)	2012.11	バージニア州の工場を2011年から航空エンジンの部品製造を行っていたが、2012年11月に工場の規模を大幅に拡大。約1.38億ドルを投資し、140の高技術職を創出。	R&Dと生産の近接。
自動車 (日)	2012.12	2013年初頭に米国にて生産を開始する100%電気自動車用リチウム電池工場を建設。2012年12月稼働開始。バッテリー及び電気自動車生産のため、これまでに300名以上の雇用創出、将来最大1,000名の追加雇用を見込む。米国エネルギー省から最大14億ドルの融資。	包括的戦略の一環。
コンプレッサ (日)	2013.10	テキサス州にコンプレッサの生産・サービス拠点を新設し、需要に迅速に応えるためのワンストップサービス機能を整備。	米国のシェール革命を背景とした石油化学プラントの新設・更新需要の獲得。

資料：各社ウェブサイトから作成。

第II-1-2-24図

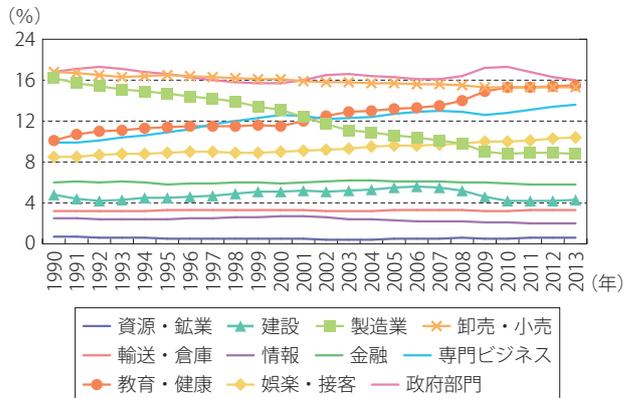
名目 GDP に占める産業別シェアの推移



備考：1997年以降は基準が改定されている。
資料：米国商務省 (BEA) から作成。

第II-1-2-25図

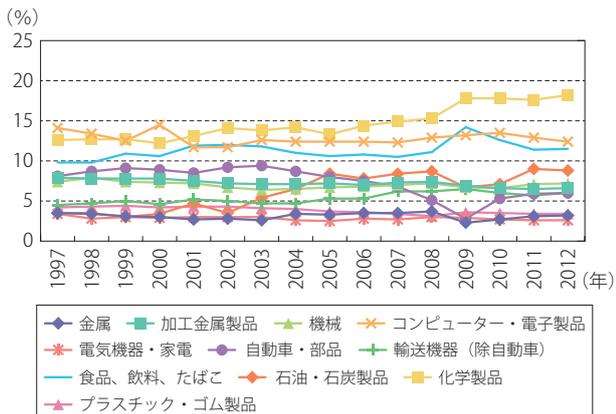
雇用者数に占める産業別シェアの推移



備考：雇用者数は月ごとの雇用者数の年平均数。非農業部門。
資料：米国労働省、CEIC データベースから作成。

第II-1-2-26図

製造業の名目 GDP に占める業種別シェアの推移



資料：米国商務省 (BEA) から作成。

界経済危機により大きく落ち込んだ後、上昇を続けているが、2014年3月時点で、世界経済危機前の2007年の水準まで回復していない。

業種別にみると、コンピューター・電子製品、自動車・部品等で上昇が目立つ一方、シェールガス・オイルのプラスの影響が期待される化学では、前述の名目GDPシェアとは異なり、まだ回復基調は見られない(第II-1-2-27図)。

c. 対内外直接投資

対内・対外直接投資のネット額の推移を見ると、全産業では、対外直接投資が対内直接投資を上回る資本流出超の構造となっている。他方、製造業では2013年は18.7億ドルの流出超になったものの、2005年以

降、対内直接投資が対外直接投資を上回る資本流入超の状況が続いていた(第II-1-2-28図)。

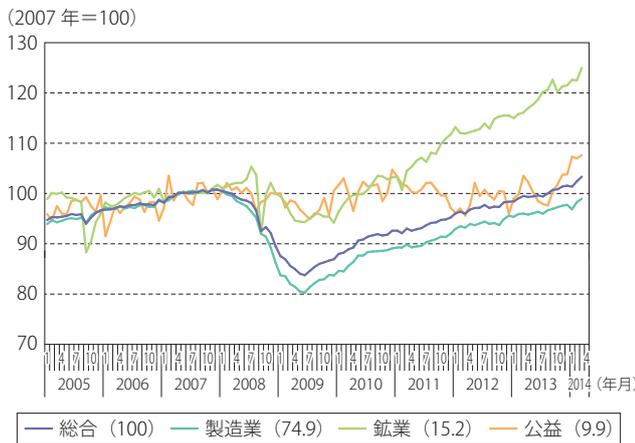
業種別に見ると、シェールガス・オイルのプラスの影響が期待される化学で増加傾向となっている(第II-1-2-29図)。

また、中国向け対外直接投資額を見ると、リショアリングが検討され始めた2009年以降も米国から中国製造業への直接投資は増加傾向にある(第II-1-2-30図)。

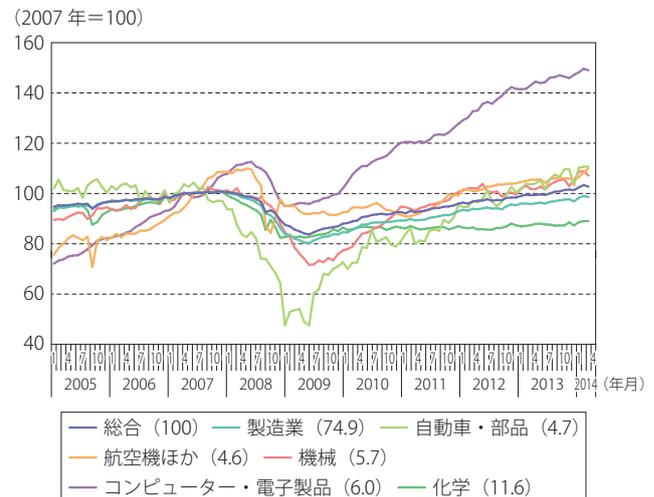
d. 貿易収支

貿易収支の動向を見ると、赤字額が足下で縮小傾向にある。月別の貿易赤字が近年のピークであった2012年1月と足下の2014年2月を比較すると、輸出は

第II-1-2-27図 鉱工業生産指数の推移(左:主要業種、右:主要製造業)



備考:凡例の()内数値は、総合に対するウエイト(2013年平均)を示す。
資料:FRB、CEIC データベースから作成。



備考:凡例の()内数値は、総合に対するウエイト(2013年平均)を示す。
資料:FRB、CEIC データベースから作成。

第II-1-2-28図

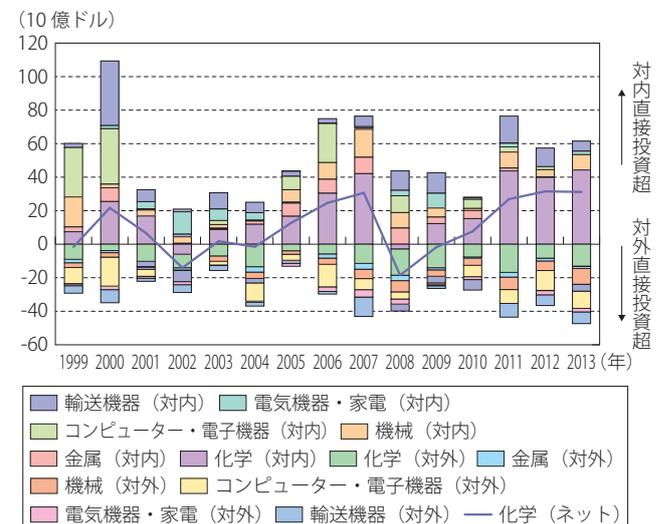
対内・対外直接投資のネット額の推移



備考:対外直接投資は逆符号。
資料:米国商務省(BEA)、CEIC データベースから作成。

第II-1-2-29図

対内・対外直接投資額(主要製造業)の推移



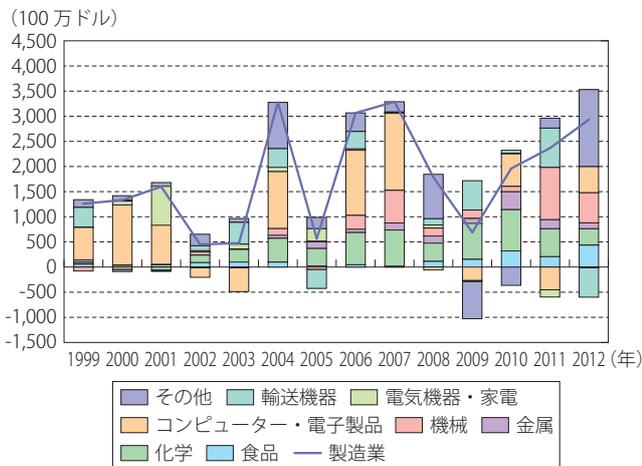
備考:対外直接投資は逆符号。
資料:米国商務省、CEIC データベースから作成。

6.1%増の一方、輸入は0.6%増となっている（第II-1-2-31図）。そのうち、工業用原材料の貿易赤字額が近年低下傾向にある（第II-1-2-32図）。

工業用原材料のうち、2000年1月から2014年2月までの輸出額の伸びが大きい上位4財は、燃料油、天然ガス、石油製品、LNG(液化天然ガス)である一方、これらの財の輸入額は縮小傾向にあり、シェールガス・オイルの生産増による影響が見られ始めている（第II-1-2-33図）。

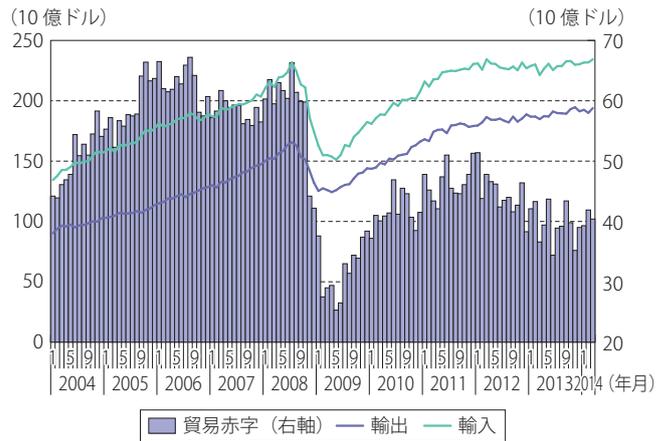
第II-1-2-30図

米国の中国向け対外直接投資額（製造業）



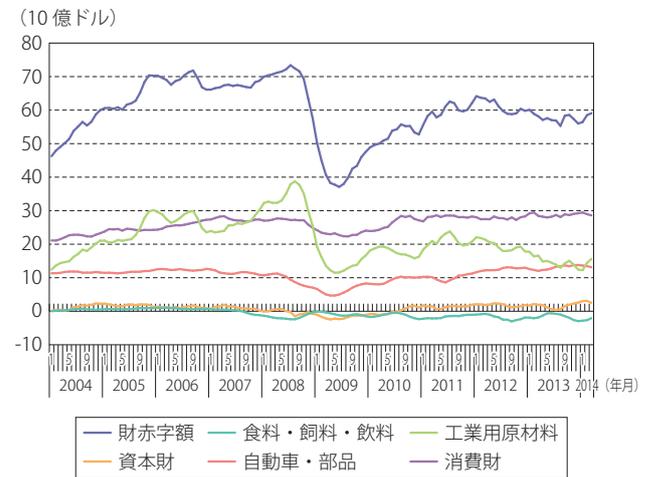
備考：1999年～2002年のその他は製造業計から各産業を引いて算出。当期費用未調整。
資料：米国商務省（BEA）から作成。

第II-1-2-31図 米国の貿易収支の推移



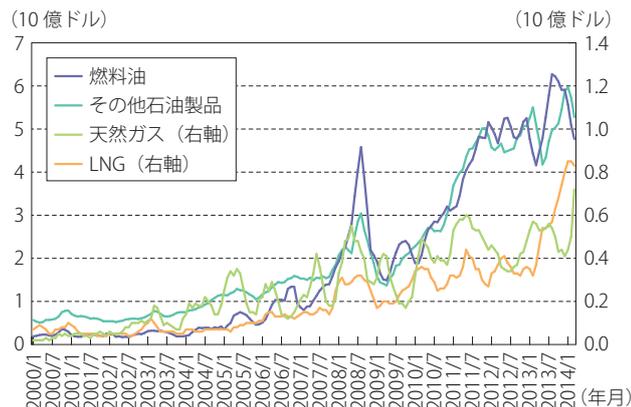
備考：国際収支ベース、季節調整済。
資料：米国商務省、CEIC データベースから作成。

第II-1-2-32図 米国の財貿易赤字の推移

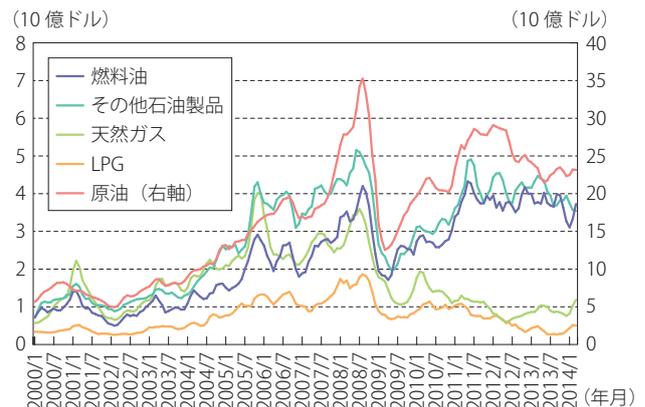


備考：縦軸は項目ごとの輸入-輸出を三か月後方移動平均で算出。通関ベース、季節調整値。
資料：米国商務省、CEIC データベースから作成。

第II-1-2-33 図 主要工業用原材料の貿易推移（左：輸出、右：輸入）



備考：3か月後方移動平均にて計算。通関ベース、季節調整値。
資料：米国商務省、CEIC データベースから作成。



備考：3か月後方移動平均にて計算。通関ベース、季節調整値。
資料：米国商務省、CEIC データベースから作成。

第II-1-2-34 図 米国の時間当たり実質賃金の推移（左：全雇用者、右：生産現場雇用者・非管理職）



備考：デフレーターとして都市部の消費者物価指数（CPI-U）を使用
資料：米国労働省、CEIC データベースから作成。



備考：デフレーターとして都市部の賃金労働者の物価指数（CPI-W）を使用
資料：米国労働省、CEIC データベースから作成。

e. 労働コスト

米国の時間当たり実質賃金の推移を見ると、製造業（全雇用者）では、全民間産業（全雇用者）よりも高い水準にあるが、世界経済危機後は差が縮まりつつある。

一方、製造業（生産現場雇用者）の賃金水準は大きく低下傾向にあり、2006年に全民間産業（非管理職）と水準が逆転した後、その差が開く傾向にある（第II-1-2-34図）。

こうした背景には、労働権法（RTW法）の導入⁹¹によるバーゲニング・パワーの低下や二段階賃金方式（Tier Wage System）の導入⁹²もあると見られ、現場雇用者の賃上げよりも雇用確保が優先されている状況がうかがえる。

一度海外にアウトソースした仕事を米国内に戻すりショアリングでは、米国内の雇用者に対して、従来より低い賃金水準の設定や年金、医療費等を削減する例が見られる。

例えば、ある航空機メーカーは、次世代機の製造を米国内で行うと表明した。これにより数万人の雇用創出が見込まれる一方、従業員年金契約を確定給付型から確定拠出型に変更し、企業側の負担を削減することで労働組合と合意した。また、米国内への生産移転を行った建設機械メーカーは、給与水準の高い熟練労働者の昇給凍結、確定給付型年金制度の廃止、医療費の従業員負担率の引上げを含む新たな賃金契約を労働組合と合意した。

このように賃金水準や企業負担を抑えることで、利

91 Right To Work Law (RTW法) は、雇用条件として労働組合への加入を義務付けることを禁ずるとともに、全従業員からの強制的な組合費徴収を違法と定めた法律。労働組合に加入しない権利を労働者に認めるものであるが、米国労働省データによると、労働組合非加入者の賃金水準は加入者に比べて2割程度低い。

92 今後新たに雇用する従業員に対する時給水準を従前の従業員よりも低く設定する方式。

益の確保を図る企業戦略が「雇用か賃金か」の選択を迫るような例も見られる。

また、単位労働コストについては、「①事業環境の変化」で前述したように、中国との格差が縮まっており、米国における労働コストを取り巻く環境が改善していると見られている。

そこで、製造業における単位労働コストを一人当たり雇用者報酬と労働生産性で要因分解したところ、2007年までは、一人当たり雇用者報酬の伸びを上回る労働生産性の伸びにより、単位労働コストは下落が続いていたが、近年、一人当たり雇用者報酬の伸びの抑制にもかかわらず、労働生産性の伸びが停滞していることにより、単位労働コストに上昇傾向が見られる（第Ⅱ-1-2-35図）。

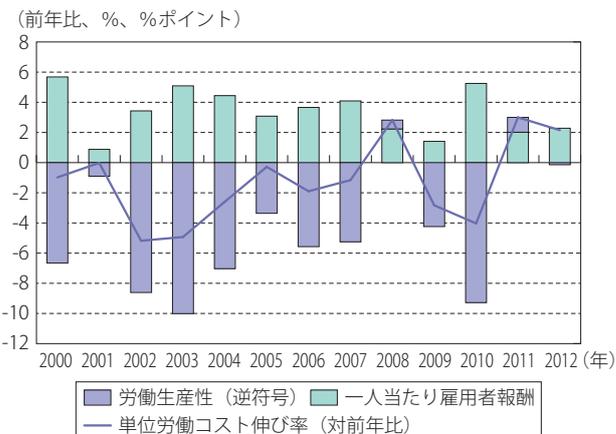
f. 米国経済のマクロ的視点から見た製造業の現状

これまで見てきたように、米国においては、中国における賃金上昇を受けた単位労働コストの差の縮小、シェールガス・オイルの産出等の事業環境の好転、顧客との近接による顧客ニーズへの迅速な対応の必要性等を背景として、過去にアウトソーシングしてきた製造拠点のうち、主に米国顧客向けの生産を米国内に戻すリショアリングが注目されている。

他方、製造業を取り巻くマクロ的な経済指標を見ると、名目GDPに占める製造業の割合に下げ止まりが見られること、対内直接投資の対象としてシェールガス・オイルの効果が期待できる化学産業等への投資が

第Ⅱ-1-2-35図

製造業における単位労働コストの変化率（対前年比）の要因分解



備考：労働生産性は、時間単位ではなく、雇用者一人当たりの労働生産性で算出。

資料：米国商務省（BEA）、米国労働省から作成。

活発なこと、貿易収支赤字が縮小傾向にあること等、シェールガス・オイルの生産増による影響が一部見られ始めているが、鉱工業生産においては顕著な回復基調は見られていない等、その影響は限定的なものにとどまっており、製造業の復権と言えるほどの構造的な変化は現時点では見られていない。

さらに雇用情勢についても、大きな改善・回復は現時点では見られず、足下で労働生産性の伸びの停滞による単位労働コストの上昇も見られる等、質の高い雇用の創出は引き続き課題となっている。

3. シェールガス・オイルの影響

(1) シェールガス・オイル生産と貿易収支

米国では、シェールと呼ばれる頁岩（けつがん）層から天然ガスや原油を採掘する技術が進歩したことで、これまで採算がとれなかったシェールガスやシェールオイル等の非在来型資源の採掘が本格化している。

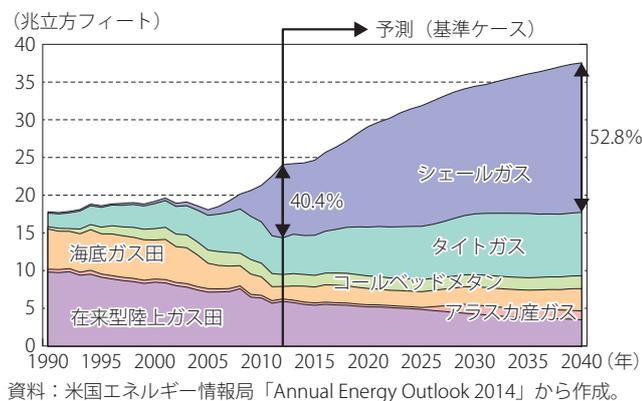
天然ガスについては、在来型ガスの生産が減少する一方、非在来型であるシェールガス等の生産が拡大し、2006年以降生産の増加が顕著になっており、2040年まで右肩上がりの増産が見込まれている。米国エネルギー情報局（EIA）によると、全生産に占めるシェールガスの割合は2012年時点で約40.4%だが、2040年には50%超まで大きく拡大する見通しである（第II-1-2-36図）。

一方、生産が減少傾向にあった原油についても、シェールオイルを含むタイトオイルの増産により、2009年以降生産の拡大が見られるが、天然ガスとは異なり2019年の日量960万バレルの生産をピークにその後減少し、2040年時点では日量750万バレルの生産予測となっている。非在来型であるタイトオイルの生産は2021年に日量480万バレルでピークに達する見通しである（第II-1-2-37図）。このようにシェール開発による天然ガス生産への影響は、原油生産に比

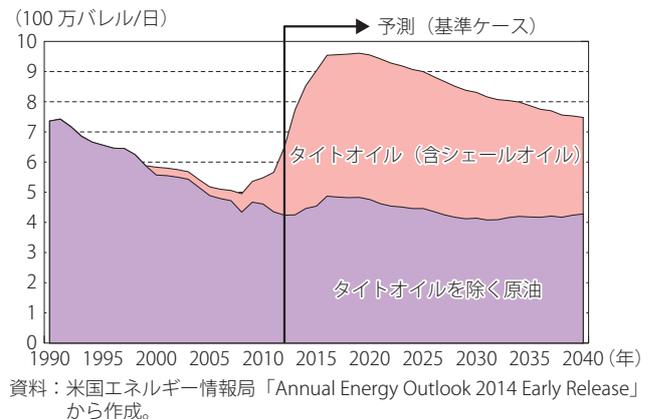
べて非常に大きい。

シェール開発による影響が大きい天然ガスについては、2018年を境に純輸出国になる見通しである。一方、石油等液体燃料については2040年時点でも輸入依存度は32.2%と、引き続き純輸入国であるものの、2005年の60.3%と比べると、輸入依存度は大きく低下すると見込まれている⁹³（第II-1-2-38図）。

第II-1-2-36図
米国の天然ガス生産量の推移と見通し

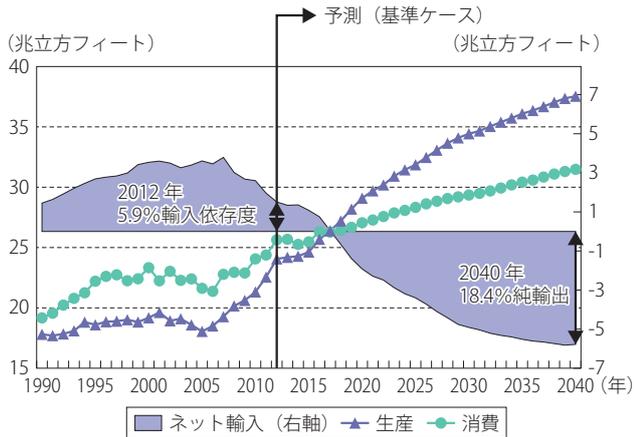


第II-1-2-37図 米国の原油生産量の推移と見通し

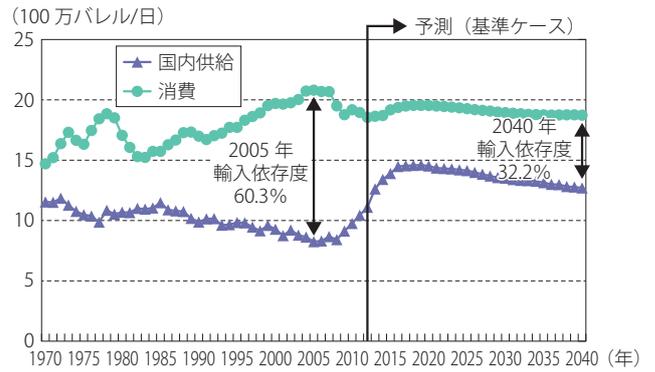


93 国際エネルギー機関（IEA）の見通し（2013年11月）においても、米国は2015年にもサウジアラビアとロシアを抜いて世界最大の産油国になり、2030年代前半まで（2035年には再度サウジアラビアが世界最大の産油国の見込み）その状況を維持しつつ原油の輸入依存度を減らすと予測されている。

第II-1-2-38 図 米国のエネルギーの国内供給量と消費量の推移と見通し（左：天然ガス、右：石油等液体燃料）

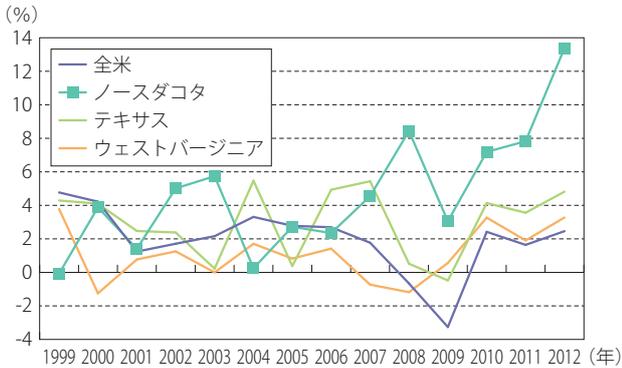


資料：米国エネルギー情報局「Annual Energy Outlook 2014」から作成。



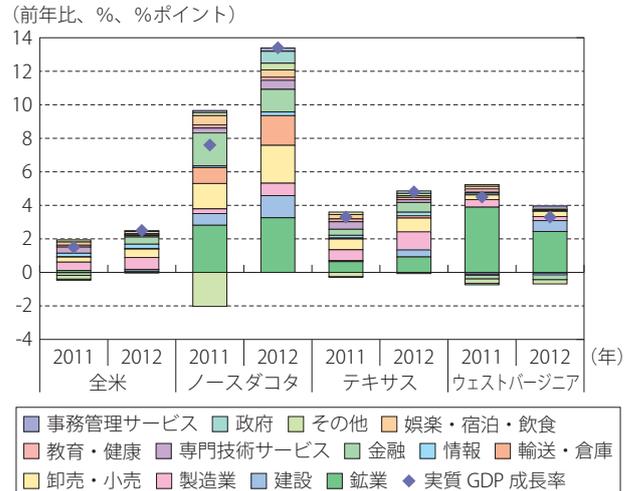
資料：米国エネルギー情報局「Annual Energy Outlook 2014 Early Release」から作成。

第II-1-2-39 図
シェールガス・オイル産出州の実質 GDP 成長率の推移図



備考：「全米」の値は、国民所得生産勘定による GDP 算出方法と異なるため、数値が異なる。
資料：米国商務省（BEA）から作成。

第II-1-2-40 図
産業別実質 GDP 成長率への寄与度



備考：いずれも速報値で産出。「その他」は、農水産業、公益、その他サービスからなる。
資料：米国商務省（BEA）から作成。

(2) 地域経済への影響

シェールガス・オイルの生産本格化に伴い、米国内ではエネルギーコストが相対的に低く抑えられており、リショアリングの一因として考えられている。また、このような大幅な生産の拡大を受け、シェールガス・オイルを巡る米国内の経済情勢にも変化が見られる。以下では、シェールガス・オイルの生産拡大の産出地域への影響について見ていく。

米国最大のバッケン鉱区を抱えるノースダコタ州、イーグルフォード、パーミアンベシシ等多くの鉱区が存在するテキサス州、マーセラス鉱区が広がるウェストバージニア州、ナイオブララ鉱区がある中西部等、シェールガス・オイルが採掘される州、地域においては、全米平均よりも高い GDP 成長率や低い失業率を示しているところがある。

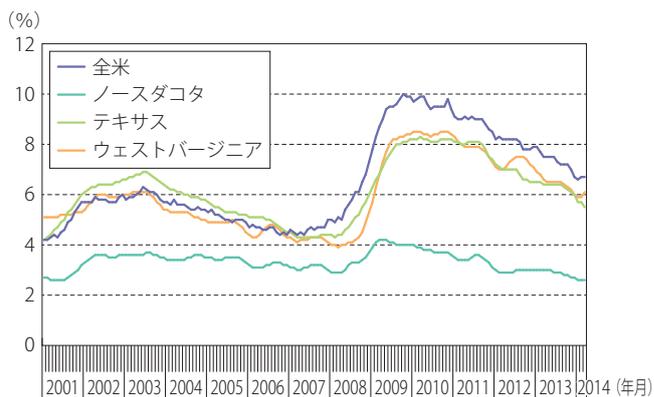
シェールガス・オイルの鉱区が広がる代表的な州の実質 GDP の推移を見ると、1999 年時点では各州とも全米の実質 GDP 成長率を下回っていたが、シェールガス・オイル産出が本格化した 2000 年代半ば以降、全米の成長率を上回る伸びを示している（第II-1-2-39 図）。

実質 GDP 成長率への産業別寄与度を見ると、州ごとに特徴はあるものの、全米との比較において、鉱業のみならず、建設業、卸売・小売業等でも高い寄与が見られ、シェールガス・オイル採掘に伴う経済への波及効果が幅広い分野に及んでいることが示される。特に 2012 年に 10% を超える実質 GDP 成長率となったノースダコタ州では、卸売・小売業（2.3%ポイント）、輸送・倉庫（1.8%ポイント）、建設（1.3%ポイント）等幅広い分野で成長への寄与が見られる（第II-1-2-40 図）。

失業率の推移を見ると、全国の失業率よりも低い水準を続けているノースダコタ州のみならず、テキサス州、ウェストバージニア州においても、シェールガス・オイルの開発が活況を帯びてきた2000年代半ば以降、常に全米の水準を下回って推移している（第Ⅱ-1-2-41図）。

このように、産出地域の経済には、シェールガス・オイルの生産拡大によるプラスの影響が見られる。

第Ⅱ-1-2-41 図
シェールガス・オイル産出州の失業率の推移



資料：米国労働省、CEIC データベースから作成。

コラム
8

非在来型エネルギーの米国経済への影響

IHS「America's New Energy Future: Volume 3: A Manufacturing Renaissance」(2013)では、エネルギー生産のバリューチェーン(上流部門⁹⁴、中流・下流部門)及びエネルギー関連化学産業における2025年までの資本的支出(設備投資)増加額、関連分野での雇用創出数、付加価値増加額、連邦・州政府歳入増加額について推計されている(コラム第8-1表)。

また、貿易収支への影響については、①エネルギー精製品輸出の増加、②原油輸入量の減少、③エネルギー価格低下によるエネルギー集約型製造業の国際競争力の改善、等輸出入両面でプラスの効果があり、2022年まで着実に貿易収支を改善し、それ以降は毎年1,800億ドル程度のプラス効果をもたらすと試算されている。特にエネルギー関連化学産業に与える利益が大きいと分析されている。

さらに、これら非在来型エネルギー生産のバリューチェーンやエネルギー関連化学産業の活発化を通じて、家庭におけるエネルギーコストの低下や賃金増加による年間可処分所得の増加につながるが見込まれている(コラム第8-2表)。

コラム第8-1表 非在来型エネルギー革命による米国経済への影響

(年)	2012	2020	2025
資本的支出(設備投資)増加額(10億ドル)	121	189	240
上流部門	87	173	228
中流・下流部門	29	7	5
エネルギー関連化学産業	5	9	7
雇用創出数(千人)	2,126	3,336	3,874
上流部門	1,749	2,985	3,499
中流・下流部門	324	74	57
エネルギー関連化学産業	53	277	319
付加価値増加額(10億ドル)	284	468	533
上流部門	238	417	475
中流・下流部門	39	9	7
エネルギー関連化学産業	7	43	51
連邦・州政府歳入増加額(10億ドル)	74	126	138
上流部門	63	113	124
中流・下流部門	10	2	2
エネルギー関連化学産業	2	10	12

コラム第8-2表 非在来型エネルギー生産増による家計の年間可処分所得増加額

(年)	2012	2020	2025
家計の年間可処分所得増加額(ドル)*	1,200	2,700	3,500

*給与の上昇、家計のエネルギーコストの低下などを積み上げて算出。

Houser and Mohan(2013)では、非在来型エネルギー生産増による影響について、相互の変化がもたらす影響にも留意しながら、地域別、産業別等多面的な分析が行われている。

非在来型エネルギーの増産は、インフラ投資と減税を同時に行う景気刺激策と同様の効果をもたらしているとし、2013年から2020年の間GDPを平均で0.6%から2.1%押し上げる効果⁹⁵(年平均0.09%か

94 上流部門については先行レポート「America's New Energy Future: Volume 1: National Economic Contributions」の中で主に分析がなされている。

95 堅実な見通し(Conservative)と楽観的見通し(Optimistic)を試算しており、予測に幅がある。

ら0.19%の押し上げ効果)があるとしている。また非農業部門雇用者数も0.5%から1.8%増加し、失業率は0.2%から0.6%の低下が見込まれている。

長期的にはエネルギー生産に必要な労働力と資本の獲得に際して、他の産業やエネルギー産業間での競争が発生し、その結果、金利と時間当たり労働コストの上昇につながるものが想定されているため、2020年を超えると影響は限定的になると見られている。2021年から2035年において、実質GDPは0.4%から1.0%、潜在成長率は0.4%から1.3%、非農業部門雇用者数は0.3%から0.6%押し上げられると見ているが、その変化の性質について、1990年代のIT革命とは本質的に異なる変化であり、持続的な成長を伴うものではないと指摘されている⁹⁶。

また、貿易収支については今後20年から30年間、米国のエネルギー輸入依存度を引き下げ、エネルギーの貿易収支赤字を縮小するが、その結果として1960年代に石油・ガスの開発と輸出増により通貨が上昇し、国内製造業が競争力を失っていった「オランダ病」に陥る懸念が指摘されている。米国においてエネルギー輸入が減少することの結果として実効為替レートが上昇し、ドル高になると、エネルギー多消費型産業ではない米国製造業の大半にとっては、国際競争力に与える効果はマイナスになる可能性もあると指摘されている⁹⁷。

96 IT産業は米国のGDPを1995年から2000年の間に3%引き上げたが、これは持続的な生産性の改善によるものであり、米国の事業活動に新たなモデルをもたらした。エネルギーにおいても、薪(まき)から石炭、石炭から電気への変化も産業活動に同様のインパクトを与えたが、現在の米国のエネルギーブームは、従来と同タイプのエネルギーを安価に提供できるというものである。その効果は過小評価すべきではないが、長期的に国全体の構造を変化させるものではないとし、一過性であり、持続的に経済成長を促すものではないと指摘されている。

97 低価格のガスのおかげで需要拡大や国際競争力の強化という恩恵を受ける産業があるのはもちろんであるが、米国の石油・ガス革命から生じる製造業の復権も、結局は米国の製造業の一部にとどまることからその効果の評価は単純ではなく、またプラスの影響が得られる産業に属する雇用者は全体から見て必ずしも多くないとも指摘している。

4. 米国の海外事業展開の動向

「2. 米国製造業を巡る動向」で見たように、内外の事業環境の変化等を背景として、製造業のリシヨアリングの動きが見られるが、こうした動きは米国内需向けの生産拠点に関するものが中心であることもあり、米国経済全般の動向から見ると、現段階においては限定的なものとなっている。ここでは、世界経済危機以降プレゼンスを拡大してきた新興国を始めとする海外市場への事業展開について見ていく⁹⁸。

(1) 対外直接投資の動向

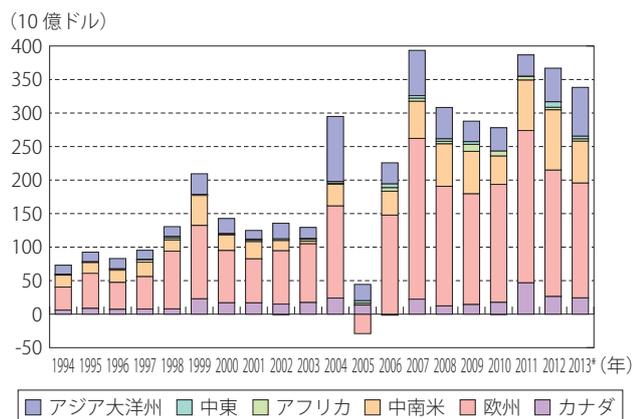
① 対外直接投資額（フロー及び残高）

対外直接投資額のフロー（国際収支ベース）の推移を見ると、2007年に過去最高の4,140億ドルに達した。世界経済危機等の影響を受け、2008年から2010年まで3

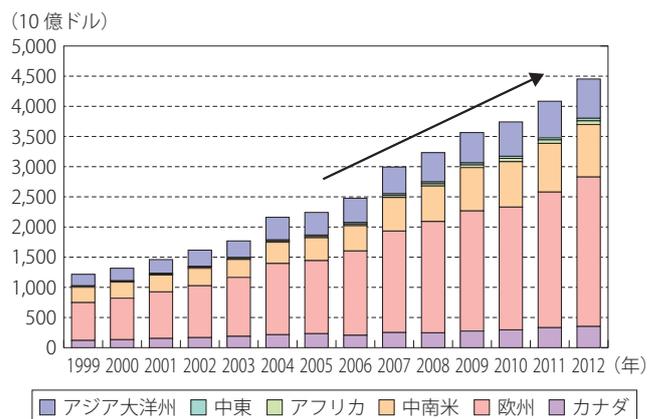
年連続で減少しているが、2010年でも3,010億ドルとなっており、日本の対外直接投資の過去最高額が2013年の13.2兆円（約1,320億ドル）であることと比べて、はるかに高い水準となっている。その後、2011年には過去最高の2007年に次ぐ4,090億ドルとなり、世界経済危機前の水準をおおむね回復している⁹⁹。対象地域については、地域別では毎年欧州が5割前後、OECD加盟地域で7割超¹⁰⁰を占めており、投資先として先進地域が大きなシェアを占めている。

対外直接投資残高の推移を見ると、右肩上がりに堅調に推移している。地域別の残高構成の推移を見ると、欧州向けのシェアが最も大きく、地域別のシェアに大きな変化は見られない（第II-1-2-42図、第II-1-2-43図）。

第II-1-2-42図 米国の地域別対外直接投資額（左：フロー、右：残高）



備考：2013年は速報値。2005年の水準は本国投資法（Homeland Investment Act）の影響によるもの。
資料：米国商務省（BEA）から作成。



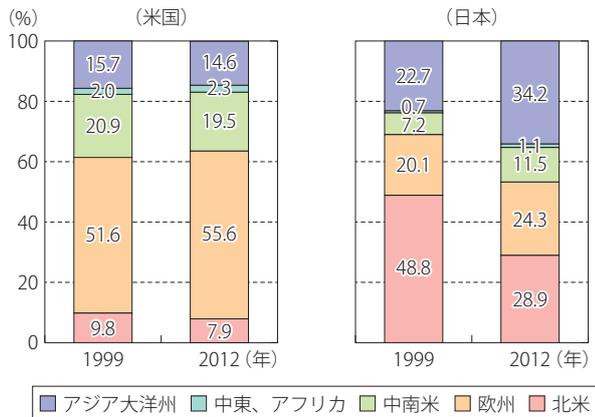
備考：Historical-Cost ベース。
資料：米国商務省（BEA）から作成。

98 米国の海外事業展開については、知的財産管理会社を低税率国に置き、そこに知的財産の使用料を各国から集中させる等、データからは事業活動の実態を正確に把握することが難しい事例も報告されているが、ここでは米国商務省（BEA）が発表しているデータに基づいて検証する。

99 未分類を含むため、第II-1-2-42図の各年のフロー額の合計とは異なる。

100 対外直接投資フロー額におけるOECD加盟国（米国除く）が占めるシェアは2009年71.5%、2010年80.9%、2011年76.3%、2012年71.7%となっている。

第Ⅱ-1-2-43 図
米国と日本の直接投資残高の地域別シェア（1999年、2012年）



備考：米国の北米（凡例）はカナダを指す。Historical-Cost ベース。
日本の1999年の欧州は西欧と東欧・ロシアを加算したもの。
資料：米国商務省（BEA）、日本銀行から作成。

② 対外直接投資収益率

対外直接投資収益率を見ると、全世界では10%前後で推移している。国・地域別に見ると、近年、中東での収益率が高くなっている。また、欧州、カナダでの収益率が平均を下回る一方、アジア大洋州、アフリカ、中南米での収益率が平均を上回っている。

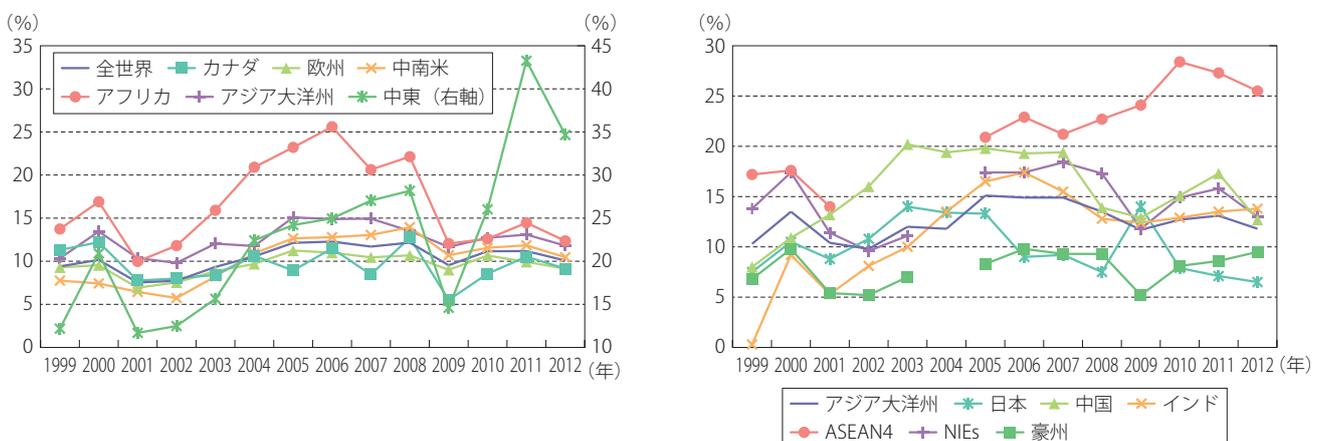
アジア大洋州を更に詳しく見ると、日本や豪州では地域全体の収益率を下回り、ASEAN4、中国等では、地域全体の水準を上回っている。インドでは、1999年の収益率は0.3%と地域全体の収益率10.3%を大幅に下回っていたが、2004年以降、地域全体の収益率を上回る傾向が見られる（第Ⅱ-1-2-44 図）。

(2) 米多国籍企業の動向

以上、米国の対外直接投資について全体の動向を確認してきたが、以下では、米多国籍企業の海外事業展開の動向を主要指標を通して見ていく。

2011年時点で米国企業が議決権の10%以上を所有する在外子会社の総資産は22.9兆ドル（対親会社の75%）、売上げ7.0兆ドル（同65.3%）、雇用者数1,368万人（同59.8%）である。このうち議決権の過半数を所有する在外子会社（MOFA: Majority Owned Foreign Affiliates）の総資産は20.7兆ドル、売上げ6.0兆ドル、雇用者数1,179万人と、それぞれ在外子会社全体の9割前後を占めている。以下、米国企業が議決権の過半数を所有する在外子会社を「在外子会社」とする。

第Ⅱ-1-2-44 図 米国の対外直接投資収益率（左：対世界、右：対アジア大洋州）



備考：直接投資残高は Historical-Cost ベース。直接投資収益は当期費用の調整なし。
資料：米国商務省（BEA）から作成。

備考：ASEAN4：インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ
NIEs：香港、韓国、シンガポール、台湾
ASEAN4の2002から2004年、NIEs及び豪州の2004年はデータなし。直接投資残高は Historical-Cost ベース。直接投資収益は当期費用の調整なし。
資料：米国商務省（BEA）から作成。

① 売上高

在外子会社の売上高を地域別に見ると、約5割が欧州であるが、近年、その割合は減少傾向にある一方、アジア大洋州の割合が増加傾向にある（第II-1-2-45図）。

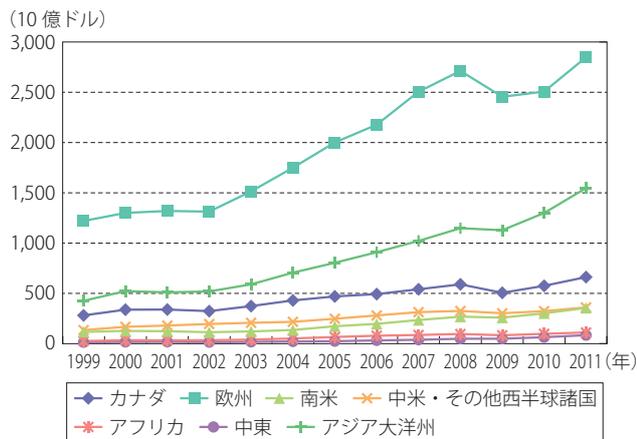
次に、各地域の在外子会社による財の販売先を見てみると、欧州の在外子会社では、米国向けは少なく、9割以上が現地向けと第三国向けとなっている。南米の在外子会社の販売先は約7割が現地向けで、米国向けは極めて少ない一方、メキシコ等中米・その他西半球諸国では、3割弱が米国向けとなっている。アジア大洋州については、日本、中国、インドでは現地向けが多い一方、マレーシアやフィリピンでは米国向けが、インドネシアでは第三国向けが多い等、その国の消費市場の規模や地域の特性に応じた事業展開が行われている（第II-1-2-46表）。

② 純利益

米多国籍企業の親会社と在外子会社の純利益の推移を見ると、親会社は2001年、2008年の景気後退期に純利益を大きく落としたが、在外子会社はその間も底堅く純利益を伸ばし、2007年以降、在外子会社の純利益が親会社を上回っている（第II-1-2-47図）。

地域別に見ると、欧州における純利益が多く、全体の約6割を占めている。また中東やアフリカにおける

第II-1-2-45図
在外子会社の地域別売上高の推移（上：額、下：シェア）



備考：1999年から2008年は銀行業を除く。
資料：米国商務省（BEA）から作成。

(%)	1999年	2005年	2011年
カナダ	12.7	12.4	11.1
欧州	55.0	52.8	47.7
南米	5.3	4.6	6.0
中米・その他西半球諸国	6.1	6.5	6.0
アフリカ	1.2	1.8	1.9
中東	0.6	0.7	1.4
アジア大洋州	19.2	21.2	25.9

純利益の水準は低いものの、その割合は着実に増加傾向にある（第II-1-2-48図）。

①の売上高と合わせて見ると、中米・その他西半球諸国においては、売上高のシェアと比べると純利益のシェアが高く、売上高が純利益に結びつきやすい構造となっていると考えられる一方、アジア大洋州地域においては、売上高のシェアは比較的高いにもかかわらず、純利益のシェアが抑えられている。

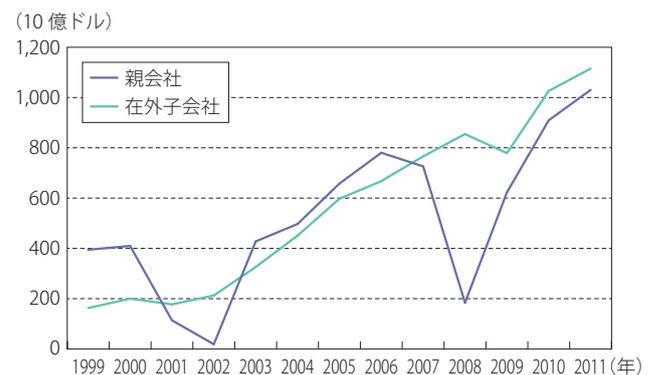
産業別に見ると、2001年以降、銀行以外の企業の管理業（Management of nonbank companies and en-

第II-1-2-46表
在外子会社による財（サービス除く）の販売先の地域別シェア（2011年）

(%)	全世界の販売に占める割合	米国向け	現地向け	第三国向け
全世界	100	10.1	55.4	34.5
カナダ	11.7	25.3	70.1	4.6
欧州	47.1	6.3	47.8	45.9
フランス	3.8	3.3	62.5	34.2
ドイツ	6.4	3.9	60.8	35.3
アイルランド	5.0	16.8	20.8	62.4
オランダ	3.8	3.5	37.6	59.0
スイス	5.1	8.5	22.6	69.0
米国	9.2	7.1	59.9	33.0
南米	6.2	4.9	70.9	24.2
ブラジル	3.6	3.0	75.9	21.1
中米・その他西半球諸国	5.5	25.7	53.2	21.1
メキシコ	3.7	28.6	62.0	9.4
アフリカ	2.2	21.4	42.8	35.9
中東	1.2	15.7	53.8	30.5
アジア大洋州	26.0	6.9	60.4	32.7
豪州	2.6	3.8	69.6	26.6
中国	3.9	8.3	72.1	19.7
インド	0.7	4.0	83.9	12.1
インドネシア	0.6	0.4	42.3	57.3
日本	4.1	2.8	87.4	9.7
韓国	1.1	8.3	58.0	33.7
マレーシア	1.1	15.7	48.6	35.7
フィリピン	0.4	27.3	50.9	21.8
シンガポール	7.6	7.4	39.1	53.5
タイ	1.2	7.0	67.3	25.6
その他アジア	0.2	9.3	72.0	18.7

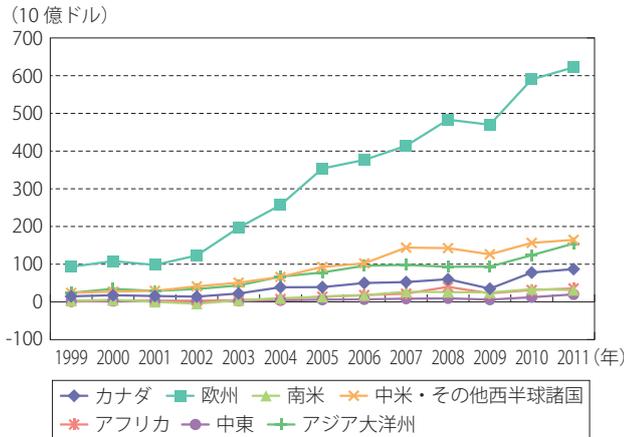
備考：地域区分は米国商務省（BEA）の区分による。
資料：米国商務省（BEA）から作成。

第II-1-2-47図 米多国籍企業の純利益の推移



備考：1999年から2008年は銀行業を除く。
資料：米国商務省（BEA）から作成。

第II-1-2-48図
在外子会社における地域別純利益の推移
(上：額、下：シェア)



備考：1999年から2008年は銀行業を除く。
資料：米国商務省 (BEA) から作成。

(%)	1999年	2005年	2011年
カナダ	9.1	6.6	7.8
欧州	57.3	59.2	55.8
南米	1.9	2.2	2.8
中米・その他西半球諸国	14.8	15.6	14.8
アフリカ	1.3	2.3	3.2
中東	0.7	1.0	1.8
アジア大洋州	14.9	13.1	13.9

terprises) ¹⁰¹ における純利益が製造業を上回って推移しており、2011年時点で、同部門が純利益全体の約5割に及んでいる (第II-1-2-49図)。

③ 雇用者数

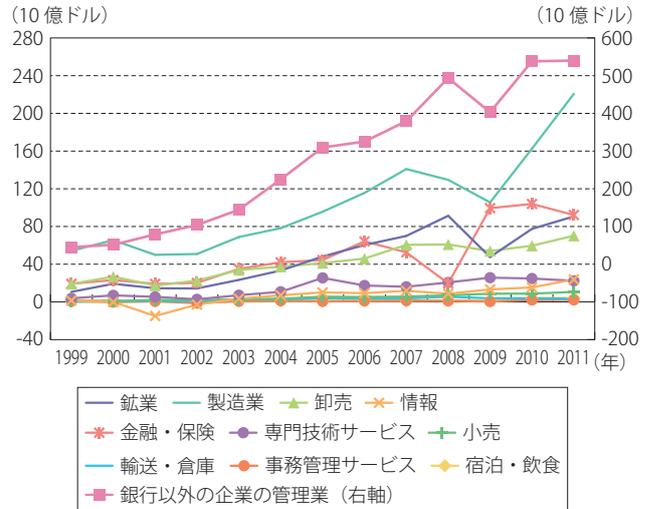
親会社と在外子会社における雇用者数の推移を見ると、1999年から2004年の間とリーマン・ショックが発生した2008年において、全体の雇用者数に減少が見られるものの、世界経済危機を経て2009年以降は緩やかではあるが増加傾向にある。

そのうち在外子会社の雇用者数 ¹⁰² が全体に占める割合は上昇傾向にあり、2011年では全体の34%を占めている (第II-1-2-50図)。

地域別に見ると、1999年時点では中南米と同水準であったアジア大洋州の雇用者数が目立って増加しており、近年欧州に並ぶ勢いを見せている (第II-1-2-51図)。さらにアジア大洋州を国別に見ると、2003年以降の中国、2008年以降のインドにおける伸びが著しい (第II-1-2-52図)。

中国では製造業の雇用者の増加が大きい一方、インドでは専門技術サービス業 (建築、エンジニアリング、

第II-1-2-49図
在外子会社における産業別純利益の推移
(上：額、下：シェア)

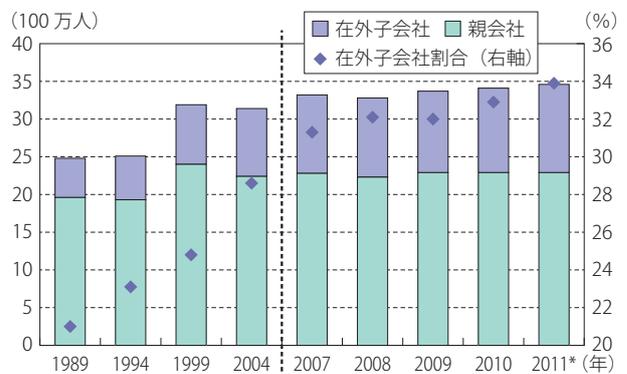


備考：1999年から2008年は「金融・保険」に銀行業は含まれていない。
資料：米国商務省 (BEA) から作成。

(%)	1999年	2005年	2011年
鉱業	6.5	8.1	8.1
製造業	33.3	16.0	19.8
卸売	11.7	6.9	6.3
情報	0.9	1.7	2.1
金融・保険	11.8	7.4	8.3
専門技術サービス	2.3	4.3	2.0
小売	0.7	0.9	1.0
輸送・倉庫	0.0	0.7	0.3
事務管理サービス	0.5	0.1	0.2
宿泊・飲食	1.2	0.2	0.4
銀行以外の企業の管理業	27.9	51.8	48.4

コンピューターシステム設計、経営管理、科学技術コンサルティング、広告業等) の雇用者の伸びが目立つ (第II-1-2-53図)。

第II-1-2-50図
多国籍企業内における親会社と在外子会社における雇用者数の推移

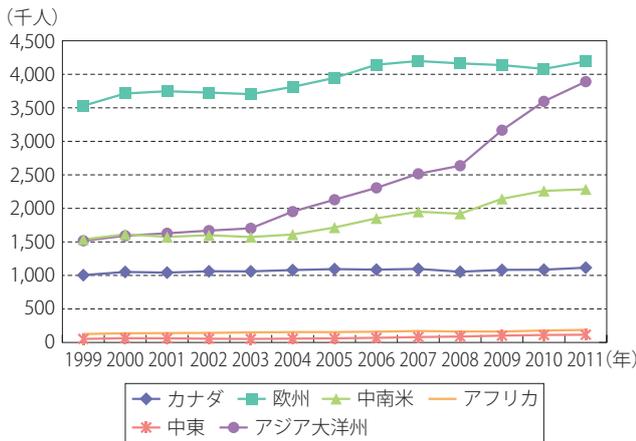


備考：1999年以降は小規模 (very small) 企業 (資産、売上、純利益が各々700万ドルに満たない子会社及びそれら子会社しか持たない親会社) を含む。*は速報値。
資料：米国商務省 (BEA) から作成。

¹⁰¹ 銀行持株会社以外の持株会社や地域統括会社等を指しており、この管理下に様々な業種の企業が属す形態。

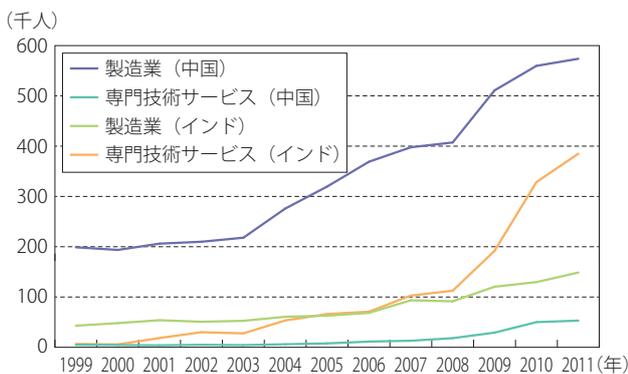
¹⁰² 在外子会社の雇用者数には、親会社から派遣されている人のみならず現地採用者も含む。

第II-1-2-51 図
在外子会社における地域別雇用者数の推移



備考：1999年から2008年は銀行業を除く。
資料：米国商務省（BEA）

第II-1-2-53 図
中国、インドの在外子会社における雇用者数の推移



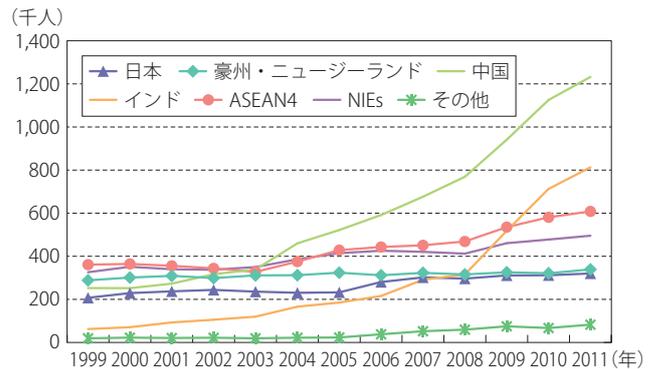
資料：米国商務省（BEA）から作成。

インドの在外子会社について、米国商務省（2012）によると、多国籍企業の業務を支える在外子会社のオペレーションは、対象サービスを低コストで提供することが可能な場所に立地することが最適であり、専門技術サービス業雇用者数は、運営コストが安く、英語が通じる等の利点を持つインドにおいて世界最多となっている。これら在外子会社を利用することで、米多国籍企業は業務の効率化を実現するとともに、海外の技術や人材を活用して競争力を強化・維持しており、米国における2007年から2009年の景気後退時には特に有益であった、と評価している。

1999年から2011年の間、在外子会社全体における専門技術サービス業の雇用者数は年平均8.5%の増加であるのに対して、インドにおける専門技術サービス業の雇用者数は年平均40%増加しており、インドにおける雇用者数の増加の要因となっている。

産業別に見ると、製造業では436万人（2000年）か

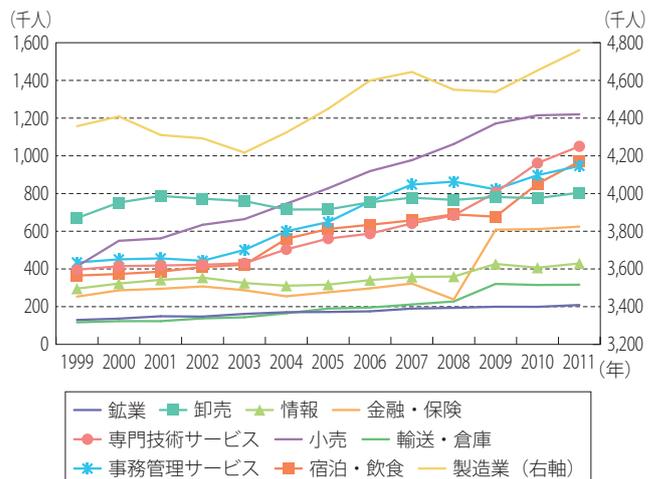
第II-1-2-52 図
アジア大洋州地域の在外子会社における雇用者数の推移



備考：1999年から2008年は銀行業を除く。
ASEAN4：インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ
NIEs：香港、韓国、シンガポール、台湾
資料：米国商務省（BEA）から作成。

ら476万人（2011年）へ、小売業では41万人（2000年）から122万人（2011年）へと増加している。産業別シェアを見ると、製造業が大きなシェアを占めている状況は変わらないものの、その割合は低下しつつあり、代わって小売業、専門技術サービス業、事務管理サービス業等でシェアが高まっている（第II-1-2-54図）。

第II-1-2-54 図
在外子会社における産業別雇用者の推移
（上：雇用者数、下：シェア）



備考：1999年から2008年は「金融・保険」に銀行業は含まれていない。
資料：米国商務省（BEA）から作成。

(%)	1999年	2005年	2011年
製造業	56.1	48.9	40.4
卸売	8.6	7.9	6.8
情報	3.8	3.5	3.6
金融・保険	3.3	3.0	5.3
専門技術サービス	5.1	6.2	8.9
小売	5.3	9.1	10.4
輸送・倉庫	1.5	2.1	2.7
事務管理サービス	5.6	7.1	8.0
宿泊・飲食	4.7	6.7	8.2

④ 付加価値（総生産）

在外子会社が現地で生み出している名目付加価値額を産業別に見ると、増加幅や世界経済危機時の落ち込み等に差はあるものの、多くの業種でおおむね増加傾向にある（第Ⅱ-1-2-55図）。

最大付加価値を生み出している製造業の全体に占めるシェアは1999年の55.8%から、2011年の43.0%まで低下しており、代わって鉱業がシェアを大きく伸ばしている。また、米国の名目GDPにおいて最大シェアを占める金融・保険業は、在外子会社の付加価値シェアでは低くなっている（前掲第Ⅱ-1-2-24図）。

製造業の内訳を見ると、化学産業、コンピューター・電子製品、石油・石炭製品、輸送機器等で付加価値を多く生み出している（第Ⅱ-1-2-56図）。

⑤ 資本的支出（設備投資）

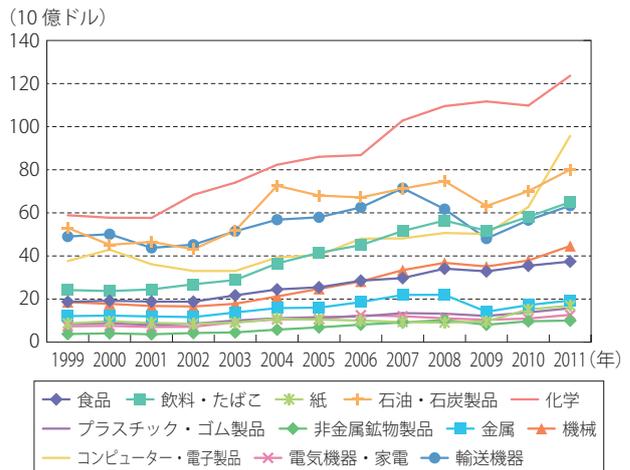
多国籍企業の中で在外子会社における資本的支出（設備投資）の割合は長期的に見ると上昇してきている（第Ⅱ-1-2-57図）。

特にアジア大洋州地域においては、2005年まではカナダとほぼ同水準であったが、それ以降、カナダを

大きく引き離し、欧州に迫る勢いで増加している。地域別シェアを見ると、欧州の割合が大きく低下する一方、アジア大洋州、中東の割合が上昇している（第Ⅱ-1-2-58図）。

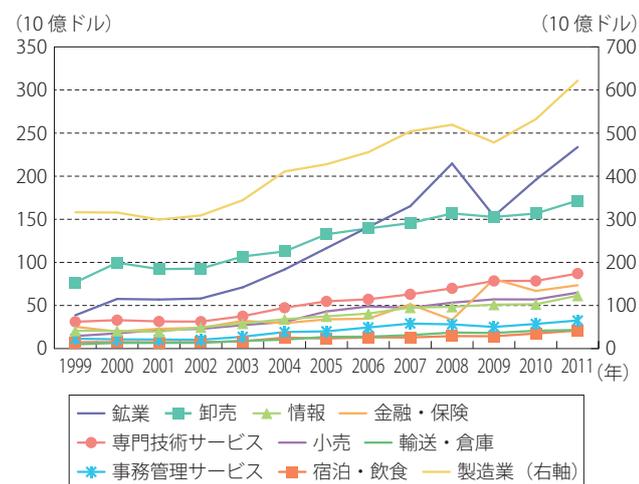
アジア大洋州を国別に見ると、豪州、中国の伸びが

第Ⅱ-1-2-56図
在外子会社における製造業名目付加価値の内訳の推移
（上：額、下：シェア）



資料：米国商務省（BEA）から作成。

第Ⅱ-1-2-55図
在外子会社における産業別名目付加価値の推移
（上：額、下：シェア）

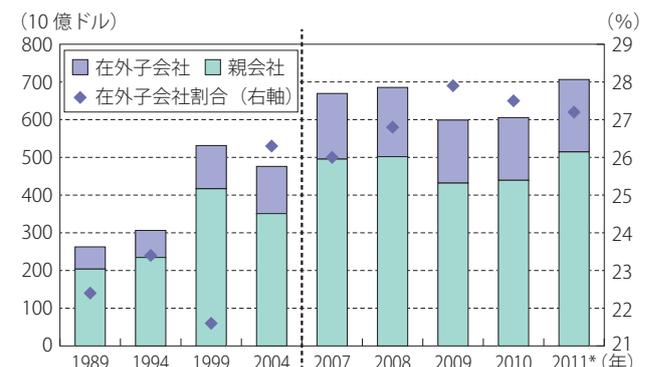


備考：1999年から2008年は「金融・保険」に銀行業は含まれていない。
資料：米国商務省（BEA）から作成。

(%)	1999年	2005年	2011年
鉱業	6.8	12.8	16.2
製造業	55.8	46.9	43.0
卸売	13.6	14.5	11.9
情報	3.6	4.1	4.2
金融・保険	4.5	3.7	5.1
専門技術サービス	5.5	6.0	6.0
小売	2.6	4.7	4.5
輸送・倉庫	0.9	1.5	1.5
事務管理サービス	2.0	2.2	2.3
宿泊・飲食	1.3	1.3	1.5

(%)	1999年	2005年	2011年
食品	5.9	6.0	6.0
飲料・たばこ	7.6	9.7	10.4
紙	2.8	2.4	2.7
石油・石炭製品	16.8	15.9	12.9
化学	18.6	20.1	19.9
プラスチック・ゴム製品	2.6	2.7	2.5
非金属鉱物製品	1.2	1.6	1.6
金属	3.8	3.7	3.1
機械	5.9	5.8	7.2
コンピューター・電子製品	11.9	9.4	15.4
電気機器・家電	2.3	2.5	2.0
輸送機器	15.5	13.5	10.2

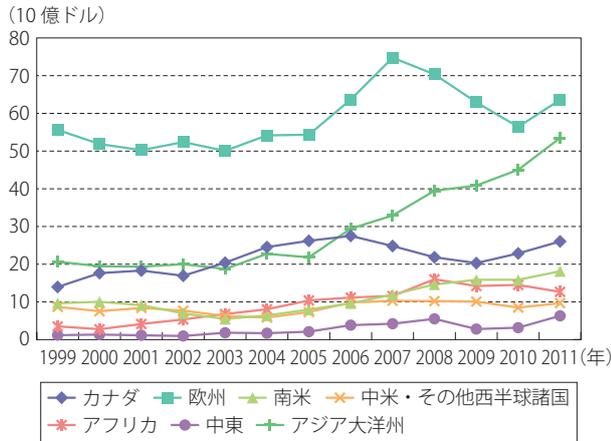
第Ⅱ-1-2-57図
多国籍企業内における親会社と在外子会社における資本的支出（設備投資）の推移



備考：1999年以降は小規模（very small）企業（資産、売上、純利益が各々700万ドルに満たない子会社及びそれら子会社しか持たない親会社）を含む。*は速報値。2007年より前は銀行業は推計値。

資料：米国商務省（BEA）から作成。

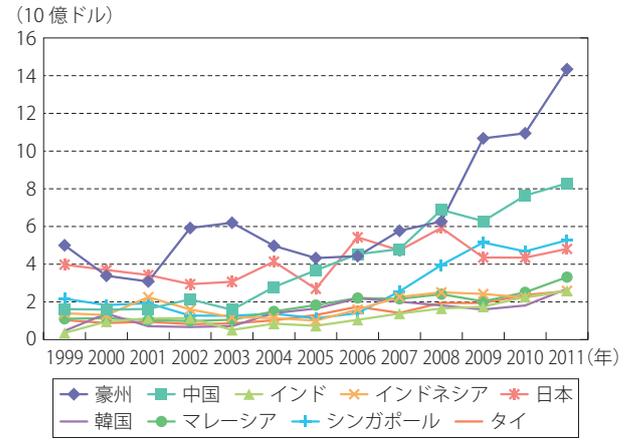
第II-1-2-58図 在外子会社における資本的支出（設備投資）の推移（上：額、下：シェア）



備考：1999年から2008年は銀行業を除く。
資料：米国商務省（BEA）から作成。

(%)	1999年	2005年	2011年
カナダ	12.3	20.1	13.7
欧州	49.1	41.8	33.5
南米	8.5	6.1	9.6
中米・その他西半球諸国	7.7	5.6	5.1
アフリカ	3.1	8.0	6.7
中東	1.0	1.6	3.3
アジア大洋州	18.3	16.8	28.2

第II-1-2-59図 アジア大洋州地域における資本的支出（設備投資）の推移



備考：1999年から2008年は銀行業を除く。
資料：米国商務省（BEA）から作成。

第II-1-2-60表 アジア大洋州地域主要国における資本的支出（設備投資）（2011年）

(百万ドル)	合計額	鉱業	製造業	卸売・小売	情報	金融・保険	専門技術サービス	その他
豪州	14,344	10,811	1,179	596	254	431	321	751
中国	8,287	772	5,042	1,123	169	36	227	919
インド	2,590	15	1,190	146	172	55	798	214
インドネシア	2,587	2,134	237	18	**	*	**	*
日本	4,812	**	1,265	1,240	230	1,034	455	587
韓国	2,692	*	1,646	96	20	68	11	*
マレーシア	3,316	1,658	1,525	30	*	3	6	*
シンガポール	5,272	88	3,790	265	142	176	111	701
タイ	2,574	*	1,005	88	**	*	6	40

*は、個人情報が特定されないよう非公開。**は小額のため非公開。

目立つが、その対象業種の中心は豪州では資源投資（鉱業）、中国では製造業や卸売・小売業となっており、各国の特性をいかした配分となっている（第II-1-2-59図、第II-1-2-60表）。

⑥ 研究開発費

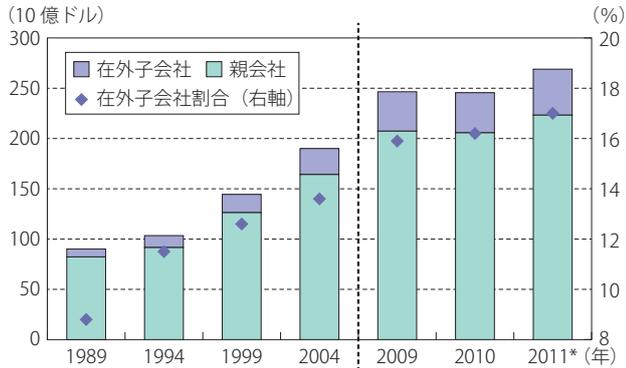
米多国籍企業の親会社と在外子会社における研究開発費の推移を見ると、在外子会社の研究開発費が全体に占める割合が上昇している（第II-1-2-61図）。

現地での研究開発を通じて、イノベーションの強化

や生産性向上を図るとともに、顧客ニーズを吸い上げ、それを製品改良に短期間で反映していく取組を進めていると考えられる。

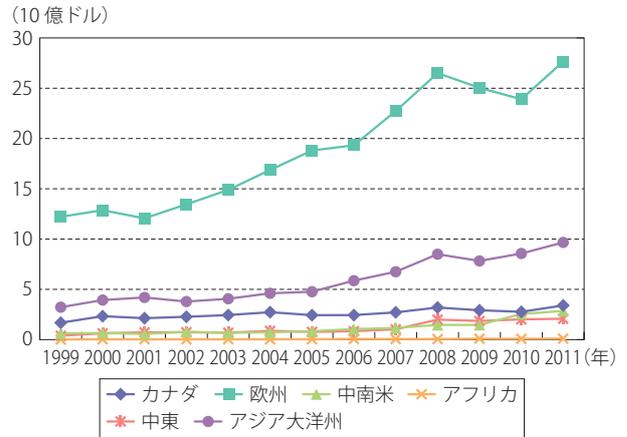
地域別に見ると、欧州向けが多いが、全体に占めるシェアは低下傾向にあり、代わって中南米、中東、アジア大洋州のシェアが拡大している（第II-1-2-62図）。アジア大洋州では、1999年時点で約5割を占めていた日本のシェアが約半分になり縮小し、中国、インドのシェア上昇が目立つ。特にインドにおける研究開発費の伸びはめざましく、2011年にはほぼ日本と並ぶ

第Ⅱ-1-2-61 図
 多国籍企業内における親会社と在外子会社における研究開発費の推移



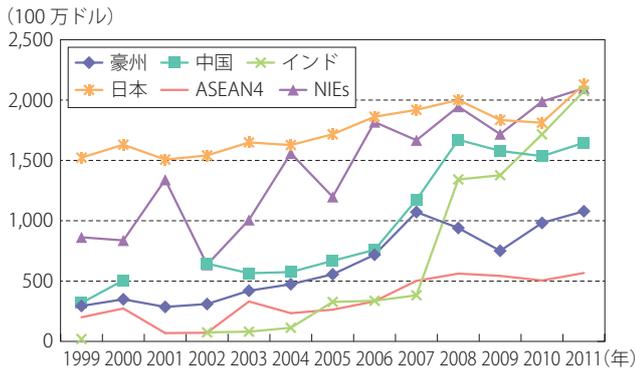
備考：1999年以降は小規模（very small）企業（資産、売上、純利益が各々700万ドルに満たない子会社及びそれら子会社しか持たない親会社）を含む。*は速報値。2009年より前は銀行業を除いて算出。
 資料：米国商務省（BEA）から作成。

第Ⅱ-1-2-62 図
 在外子会社における地域別研究開発費の推移
 （上：額、下：シェア）



備考：1999年から2008年は銀行業を除く。
 資料：米国商務省（BEA）から作成。

第Ⅱ-1-2-63 図
 アジア大洋州地域における研究開発費の推移
 （上：額、下：シェア）



備考：1999年から2008年は銀行業を除く。中国：2001年、インド：2000年、2001年はデータなし。
 ASEAN4：インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ
 NIEs：香港、韓国、シンガポール、台湾
 資料：米国商務省（BEA）から作成。

(%)	1999年	2005年	2011年
カナダ	9.3	8.8	7.4
欧州	67.3	68.0	60.4
中南米	3.4	3.0	6.2
アフリカ	0.1	0.1	0.2
中東	2.1	2.8	4.5
アジア大洋州	17.8	17.2	21.1

(%)	1999年	2005年	2011年
豪州	9.1	11.7	11.2
中国	9.9	14.0	17.0
インド	0.6	6.9	21.5
日本	47.2	36.0	22.0
ASEAN4	6.2	5.5	5.9
NIEs	26.8	25.1	21.7

⑦ 米国企業の海外事業展開の現状

米国では、リショアリングの動向が注目されているが、一方、米国企業は、リショアリングが注目を浴び始めて以降も、積極的に海外において事業展開を行っている。

近年では、多国籍企業において、在外子会社の純利益が親会社を上回っており、海外収益の重要性が増している。資本的支出（設備投資）や研究開発費等の経営資源の在外子会社への投入を強化する動きも見られる。中国における製造業、インドにおける専門技術サービスへの集中投資等、その国の持つ特性に応じた戦略的な事業展開を行い、在外子会社をうまく活用することで業務の効率化や競争力の維持・強化を図っている。

水準となっている（第Ⅱ-1-2-63図）。前述したようにインドでは、専門技術サービス業でのパフォーマンスが秀でており、研究開発投資でも2011年合計で20.8億ドルのうち、10.3億ドルが同産業においてなされている。