

# 製造業におけるアウトソーシングの 委託先別の連結財務効果

星 法子（白鷗大学女子短期大学部）

## 1 はじめに

アウトソーシングの委託先には、グループ内の関連会社やグループ外のアウトソーシングを専門とする独立会社などがある。関連会社との取引と外部の独立企業との取引には違いがあり、委託先が外部の企業になればその財務業績に対する効果に違いはないのだろうか。つまり、関連会社に委託する割合が大きい企業と、外部の独立企業に委託する割合が大きい企業とでは財務業績に違いはないのだろうか。

そこで、本稿ではこのアウトソーシングの委託先別の財務業績に対する効果を実証的に分析する。委託先を、関係会社と独立企業の2つに分類し、それぞれの委託先についてアウトソーシングする程度の違いによる財務業績への効果を明らかにすることを目的とする。

## 2 仮説の設定

本稿では、委託先別のアウトソーシングの程度と売上高に対する本部費比率の財務業績に及ぼす影響を分析する。本部費は、関係会社のための管理・サービス業務を行なうための費用で、売上高に対するこの費用が高ければ管理・サービス業務を行なうための資産が本社に集中されているため、その資産が関係会社ごとに分置されている場合よりも規模の経済性が働くので、企業グループ全体としての資産効率（つまり総資本回転率）が良くなる。これに対し、本部費比率が低い場合には、管理・サービス業務のための資産が関係会社ごとに重複して分置されることになるので規模の経済性が働かず、企業グループ全体としての総資本回転率が悪くなる。そこで、以下の2つの仮説を設定する。

関係会社では、社長が親会社からの出向であったり、親会社の社長の親戚やまたは天下りである場合が多く、親会社との取引において他社との価格競争がなくなり、比較的安定した長期継続的な取引となり、関係会社へのアウトソーシングは、外部の独立会社へのアウトソーシングより割高な取引となる。また、本部費比率が低い場合、企業グループ全体としての総資本回転率は悪くなる。したがって、本部費率が低いとき、グループ内の関係会社にアウトソーシングする程度が低い方が、連結財務業績は良くなると考えられる。したがって、次の仮説を設定する。

**仮説1：** 本部費比率が低いとき、すなわち、本社の分社への管理・サービス機能が分社自体に多く分置されているときは、グループ内の関係会社にアウトソーシングする程度が高いときより低いときの方が連結財務業績は良い。

逆に、本部費比率が高ければ企業グループ全体としての総資本回転率は良くなり、外部の独立企業へアウトソースすれば他社との競争原理が働き割安な取引となる。したがって、次の仮説を設定する。

仮説 2： 本部費率が高いとき、すなわち、本社の分社への管理・サービス機能が本社に集中しているときは、グループ外の独立企業へのアウトソーシングの程度が低いときより高いときの方が連結財務業績は良い。

### 3 質問票調査の概要と変数のカテゴリー

仮説を検証するために次のような質問票調査を実施した。その質問票の調査と分析に用いた変数について概説する。

#### 3.1 郵送質問票調査の概要

郵送質問票は、2001年6月に東京証券取引所1部上場企業1,481社の経理部長を対象に行なった。全業種の有効回答企業は401社（有効回答率は27.1%）。本稿で扱うアウトソーシングは製造に関する業務のアウトソーシングに限定するため、製造業の有効回答企業263社（有効回答率は27.7%）について分析する。

表3 郵送質問票回答率

業 種	発送数	回収数	回収率	有 効 回答数	有 効 回答率
製 造 業	949	270	28.5%	263	27.7%
非製造業	532	145	27.3%	138	25.9%
そ の 他		3		0	
合 計	1,481	418	28.2%	401	27.1%

#### 3.2 変数の集計結果とカテゴリーの分類

本部費比率は質問票の回答から、売上高に対する本部費の比率によって高い企業と低い企業がほぼ同数になるように、5%未満と5%以上で分類した。

また、アウトソーシングの程度は質問票の回答から、アウトソースする委託先を「関係会社」と「外部の独立会社」に分け、それぞれの委託先からの「部品の調達」、「組立・加工の委託」、「製品の調達」の割合に対する番号（1. 0~20%、2. 21~40%、3. 41~60%、4. 61~80%、5. 81~100%）を合計し、その合計から2つのカテゴリーに分類した。アウトソーシングの程度が高い企業と低い企業がほぼ同数になるように分類した。

さらに、財務業績は、公表の財務データを用いた。財務業績には連結総資本経常利益率、連結売上高経常利益率、そして連結総資本回転率を用いた。3つの財務業績データは業種によって差があるため、そのままの数値は使わず、これらの財務業績データは業種別に偏差値を算出し、

この値を用いて分析した。

表2 変数のカテゴリー

記号	変数	カテゴリー	内容
A	本部費比率 質問票問10	1:高	本部費比率5%以上
		2:低	本部費比率5%未満
B	アウトソーシングの程度 「関係会社」へのアウトソーシングの程度(質問票問1)	1:低	質問の2と4と6を合計し3以下
		2:高	質問の2と4と6を合計し4以上
B'	アウトソーシングの程度 「外部の独立会社」へのアウトソーシングの程度(質問票問1)	1:低	質問の3と5と7を合計し5以下
		2:高	質問の3と5と7を合計し6以上
C	連結財務業績 総資本経常利益率, 売上高経常利益率, 総資本回転率		業種別の偏差値

表3 3元配置の分散分析(連結売上高経常利益率)

	平方和	自由度	平均平方	F値	有意確率
モデル	10.234	7	1.462	†2.037	0.055
本部費比率	2.058	1	2.058	2.867	0.093
関係会社	0.561	1	0.561	0.782	0.378
独立企業	0.767	1	0.767	1.068	0.303
本部費比率*関係会社	4.446	1	4.446	*6.194	0.014
本部費比率*独立企業	0.023	1	0.023	0.032	0.858
関係会社*独立企業	0.859	1	0.859	1.197	0.276
本部費比率*関係会社*独立企業	1.854	1	1.854	2.584	0.110
誤差	91.877	128	0.718		
合計	103.022	136			

従属変数: 連結売上高経常利益(偏差値)

†:有意水準10% \* :有意水準5%

以上の3変数の分類を表2にまとめた<sup>1)</sup>。

#### 4 分析結果

本部費比率やアウトソーシングの程度の小さな差が財務業績に大きな効果をもたらすとは考えられないので、分析には説明変数にカテゴリー変数を用いる3元配置の分散分析を適用した。

最初に、本部費比率の程度、関係会社へのアウトソーシングの程度そして外部の独立企業へのアウトソーシングの程度の違いが財務業績に及ぼす効果を財務業績別に分析した。3つの3元配置分散分析の中で、従属変数が連結売上高経常利益率のときだけ、本部費比率と関係会社へのア

1 各変数間のいずれの相関係数も小さく、VIFも1.003~1.025となるので、多重共線性はない。

アウトソーシングの程度の交互作用が有意（有意水準5%）になった（表3）。

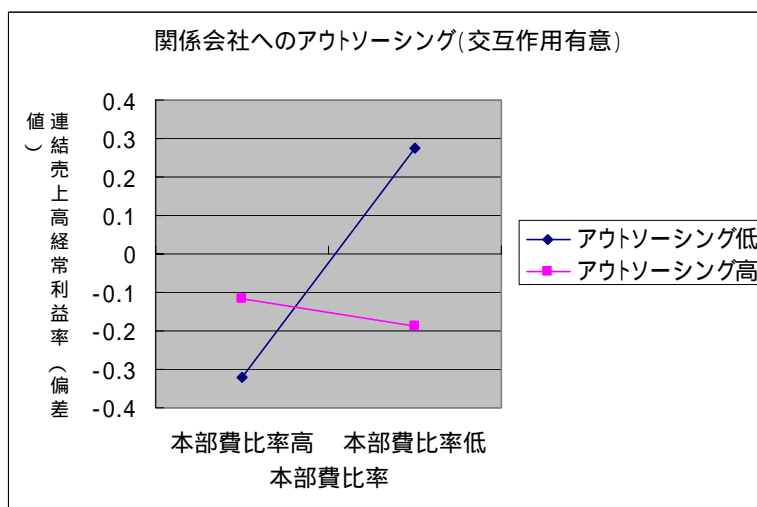


図1 各グループの平均値（連結売上高経常利益率，関係会社のみ）

次に，このグループ間の差がよくわかるように，連結売上高経常利益率を縦軸，本部費比率を横軸にして，各グループの平均値を図1に示した。この図からわかるように，関係会社へのアウトソーシングの程度が高いときは，連結売上高経常利益率は本部費比率に関係なくほぼ一定であり，その値は良くないが，関係会社へのアウトソーシングの程度が低い場合，本部費比率が低くなると連結売上高経常利益率は良くなり，これが有意な差になった。以上の結果から，連結売上高経常利益率について仮説1は支持された。すなわち，「本部費比率が低いとき，すなわち，本社の分社への管理・サービス機能が分社自体に多く分置されているときは，グループ内の関係会社へアウトソーシングする程度が高いときより低いときの方が連結財務業績は良い。」しかし，仮説2は有意な結果が得られず，支持されなかった。

## 5 結論

関係会社へのアウトソーシングの程度が高い場合には，本部費比率の高低いかんにかかわらず，連結売上高経常利益率は低迷しており，しかもほぼコンスタントである。この理由は，グループ内の関係会社が同族意識で経営しているために一般に生産性が低いので，そのような関係会社からのアウトソースが多いならば割高の購入費がかさみ，連結の採算が悪くなるのであろう。

しかし，関係会社や外部の独立企業へのアウトソースをあまり行なわない場合には，本社管理・サービス機能が社内の事業部に分置されているならば（つまり，本部費比率低），連結売上高経常利益率は非常に良い。この理由は，アウトソースが少なく社内部門への業務負担が増えているにもかかわらず，社内の事業部への分権化が進んでいる場合には，（資源の重複的分置による非効率よりも）社内の分権組織単位の人々の士気の方がよく高まり，経営成果が良くなっているであろう。