

「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」

—— 2020年度 海外直接投資
アンケート調査結果
(第32回) ——

国際協力銀行 企画部門 調査部
ユニット長 春日 剛
藤井 里彩



1. はじめに

株式会社国際協力銀行（JBIC）は、「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」を発表した。今年度は2020年8月に調査票を発送し、11月にかけて回収した。（対象企業数954社、有効回答数530社、有効回答率55.6%）。新型コロナウイルスが社会に大きな影響を与えるなか、ご協力いただいた企業の方々には、あらためて感謝したい。

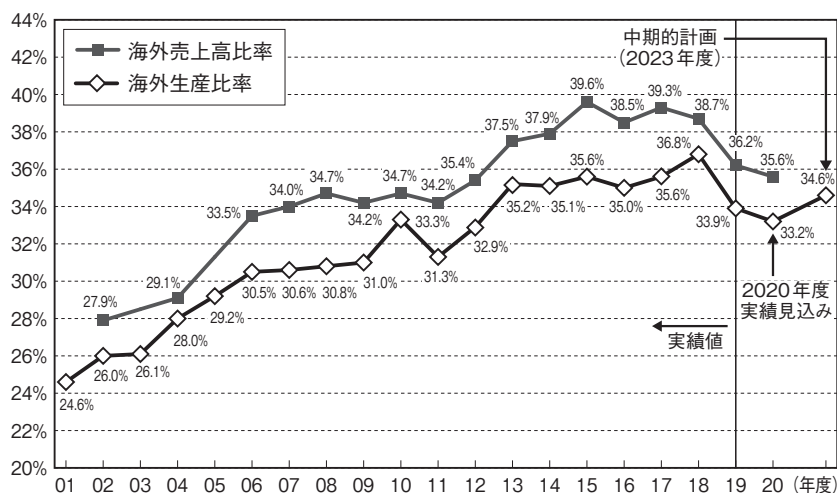
今回調査では、定例事項の「事業実績評価」、「事業展開の見通し」、「中期的な有望国・地域」のほか、個別テーマとして「コロナ禍のサプライチェーンへの影響」、「SDGsの取り組みと今後の見通し」についても質問した。

2. 海外生産比率、海外売上高比率

2019年度の海外生産比率^{注1}は33.9%、海外売上高比率^{注2}は36.2%となり、過去最大の落ち込み幅を記録した。年度末にかけて、新型コロナウイルスの感染拡大により売上げ・生産いずれも大きく影響を受け、これまで上昇基調にあった海外売上・生産比率はおおよそ10年前の水準まで逆戻りした。なお、2023年度には海外生産比率が34.6%となる見通しであり、新型コロナ前の水準には達しないものの、一定の回復が見込まれている。（図表1）

注1：海外生産比率＝海外生産高／(国内生産高＋海外生産高)
注2：海外売上高比率＝海外売上高／(国内売上高＋海外売上高)

図表1 海外売上高比率、海外生産比率



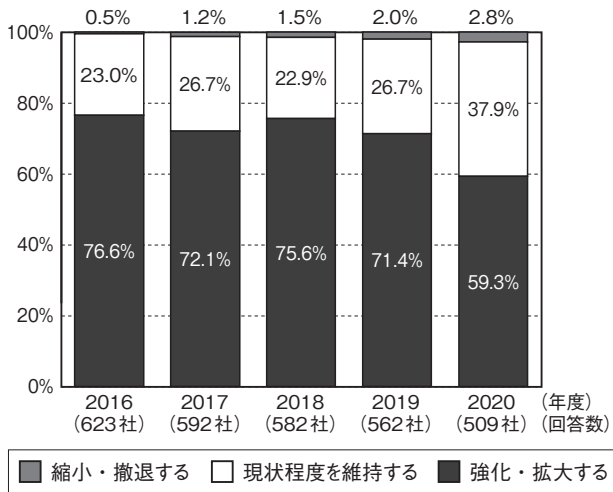
3. 海外事業と国内事業の中期的な見通し

海外事業を中期的に「現状程度を維持する」と回答した企業は37.9%と、前年から11.2ポイントの大幅な増加となった。これに伴い「強化・拡大する」の割合は59.3%と大きく落ち込んだ。これはリーマンショック後（65.8%）を下回り、調査開始以来の最低記録である。ヒアリングでは「今年は新型コロナウイルスの影響で海外投資を必要最低限にする方針」（自動車部品）という声が聞かれた。（図表2）

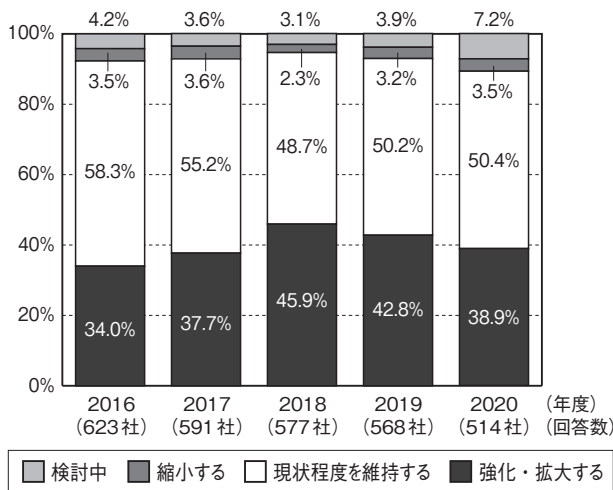
国内事業の中期的な見通しに関しては「強化・拡大する」と回答した企業が38.9%に減少し、「検討中」が7.2%に増加した。なお「現状程度を維持する（50.4%）」や「縮小する（3.5%）」は昨年と同水準である。（図表3）

海外事業と国内事業の強化・拡大の差は20.4%まで縮小し、昨年に続き過去最少を更新。これは海外事業への積極姿勢がきわめて弱くなっていることを示唆しているが、リーマンショック時同様、新型コロナへの対応状況や世界各国の景気回復次第では、再び強化・拡大姿勢が回復することが見込まれる。（図表4）

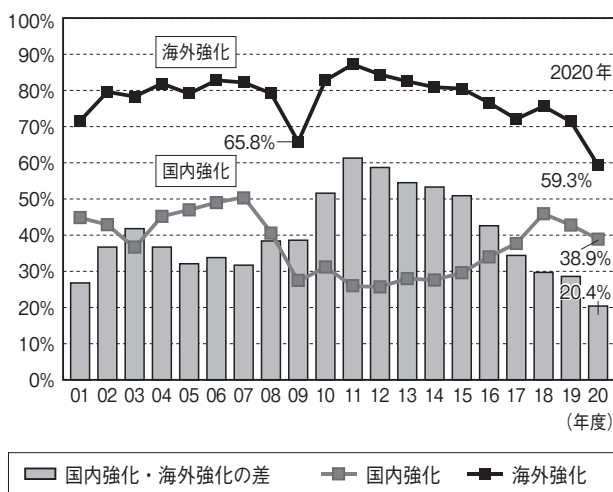
図表2 中期的（今後3年程度）海外事業 展開見通し



図表3 中期的（今後3年程度）国内事業 展開見通し



図表4 強化拡大姿勢の推移（2001～2020年度）



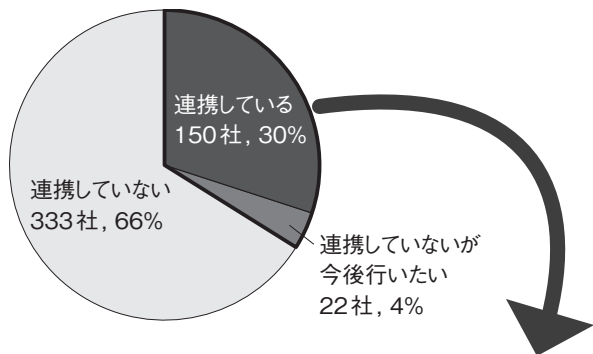
4. 第三国における他国企業との連携

海外事業において進出先国以外の第三国と連携しているかについて質問したところ（図表5）、「連携している」と回答した企業が30%と、一定程度の連携がみられた。また「連携していないが今後行いたい」が4%と少ないことから、第三国連携を選択する企業とそうでない企業とが、現段階で比較的明確に分かれていることが示唆されている。

連携の内容についてみると、相手先企業としては欧米企業（104社）が最多で、次いで中国企業（58社）、インド企業（20社）となった。連携して事業を実施する国としてはタイ（27社）が最も多く、次いで中国（24社）、インドネシア（20社）となった。なお、「その他（47社）」については、ヒアリングによると台湾などがあげられている。

相手先企業と事業実施国とのマトリクス分析を行ったところ、中国企業とはアジアの幅広い国・地域での

図表5 第三国における他国企業との連携について



| | どの企業と | | | 国別小計 |
|--------|-------|-------|------|------|
| | 中国企業 | インド企業 | 欧米企業 | |
| 中国 | 21 | 3 | 0 | 24 |
| シンガポール | 5 | 2 | 9 | 16 |
| タイ | 12 | 5 | 10 | 27 |
| インドネシア | 6 | 5 | 9 | 20 |
| マレーシア | 2 | 1 | 4 | 7 |
| フィリピン | 7 | 1 | 3 | 11 |
| ベトナム | 6 | 0 | 3 | 9 |
| カンボジア | 1 | 0 | 0 | 1 |
| ラオス | 1 | 0 | 0 | 1 |
| ミャンマー | 0 | 0 | 0 | 0 |
| インド | 7 | 10 | 0 | 17 |
| アフリカ | 0 | 1 | 1 | 2 |
| その他 | 11 | 2 | 34 | 47 |
| 企業別小計 | 58 | 20 | 104 | |

連携を図る動きが目立つ。一方、欧米企業との連携では中国（21社）が突出しており、タイ・インド（10社）を大きく上回った。なお、アフリカでの連携はインド企業との連携1社（石油・ゴム）、欧米企業との連携1社（化学）にとどまった。

連携の具体的な内容は、「同業他社の欧米企業から製品ライセンスを受け、中国マーケットで連携して市場開拓」(欧米企業と中国で連携、非鉄金属)、「部品をインドで製造し、中国の自動車メーカーに販売」(中国企業とインドで連携、自動車部品)など多様。全体として、中国企業との連携はコスト志向型で中国企業との間で部品の調達・納入で協力する企業が多く、欧米企業との連携は市場志向型で欧米企業からのライセンス供与を受けて製品の生産を行い、市場開拓を進める企業が多くみられた。

5. 有望国ランキング

回答企業に中期的な有望事業展開先国・地域を5カ国あげてもらい、ランキングにしたところ図表6のとおりとなった。

昨年度はインドが3年ぶりに首位に返り咲いたものの、今年はわずか5票差で再び中国が首位となった。ヒアリングでは、コロナ禍からいち早く経済活動を再開させた中国と、ロックダウンが長期化し景気減速懸念が深刻化しているインドとの対比が多く指摘されたことから、コロナ禍への対応が中国とインドの明暗を分けたとうかがえる。

また、今年度の調査では、インドネシア（6位）とフィリピン（7位）の間に得票率で17%もの開きがあり、トップ10内でも二極化が進んでいることが明確になった。

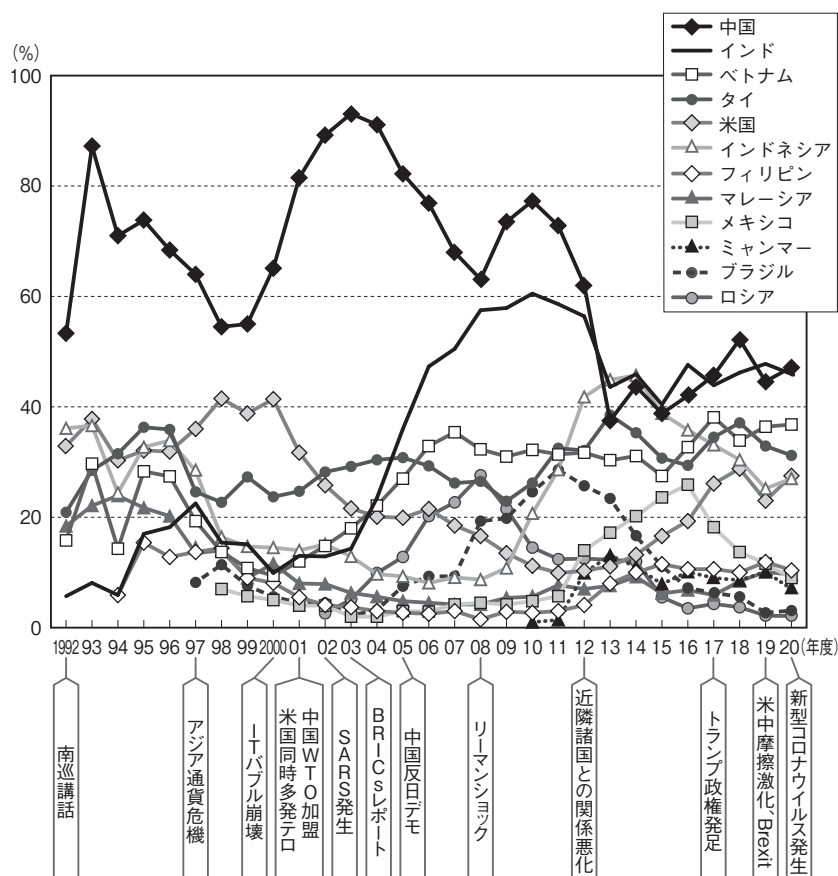
上位陣では、巨大市場の中国やインド、生産基盤の整ったタイ、ベトナムなどの人気が底堅く、「顧客の進出に合わせてタイからベトナムへの移管を検討」(電機・電子)と上位国間での移転検討の声もあがる。一方下位陣は、ロシア、メキシコ、ブラジルなど過去にブームを迎えた国々や、フィリピンやミャンマー、マレーシアのように目立たないが根強

い人気の国々に分けられる。今後の焦点は、米国やインドネシアが上位陣にとどまるか、また7位以下の集団から抜け出る国・地域はあるのか、という点になるだろう。

図表6 中期的な有望事業展開先国・地域(今後3年程度)

| 順位 | 2020 ← 2019 | 国・地域名 (計) | 回答社数(社) | | 得票率(%) | |
|----|-------------|--------------|-------------|-------------|--------|------|
| | | | 2020 356 | 2019 404 | 2020 | 2019 |
| 1 | ▲ 2 | 中国 | 168 | 180 | 47.2 | 44.6 |
| 2 | ▼ 1 | インド | 163 | 193 | 45.8 | 47.8 |
| 3 | — 3 | ベトナム | 131 | 147 | 36.8 | 36.4 |
| 4 | — 4 | タイ | 111 | 133 | 31.2 | 32.9 |
| 5 | ▲ 6 | 米国 | 98 | 93 | 27.5 | 23.0 |
| 6 | ▼ 5 | インドネシア | 96 | 102 | 27.0 | 25.2 |
| 7 | — 7 | フィリピン | 37 | 48 | 10.4 | 11.9 |
| 8 | ▲ 9 | マレーシア | 34 | 41 | 9.6 | 10.1 |
| 9 | ▼ 8 | メキシコ | 32 | 47 | 9.0 | 11.6 |
| 10 | ▼ 9 | ミャンマー | 25 | 41 | 7.0 | 10.1 |
| 11 | ▲ 14 | ドイツ | 20 | 14 | 5.6 | 3.5 |
| 12 | ▼ 11 | 台湾 | 18 | 18 | 5.1 | 4.5 |
| 13 | ▲ 21 | バングラデシュ | 16 | 7 | 4.5 | 1.7 |
| 14 | ▲ 15 | オーストラリア | 14 | 13 | 3.9 | 3.2 |
| 15 | ▼ 12 | 韓国 | 12 | 15 | 3.4 | 3.7 |
| 16 | ▼ 12 | シンガポール | 11 | 15 | 3.1 | 3.7 |
| 16 | ▲ 17 | ブラジル | 11 | 11 | 3.1 | 2.7 |
| 18 | ▲ 26 | 英国 | 9 | 4 | 2.5 | 1.0 |
| 19 | ▼ 18 | ロシア | 8 | 9 | 2.2 | 2.2 |
| 20 | — 20 | トルコ | 7 | 8 | 2.0 | 2.0 |

図表7 中期的な有望事業展開先国・地域 得票率の推移



6. コロナ禍のサプライチェーンへの影響

(1) 生産面での影響

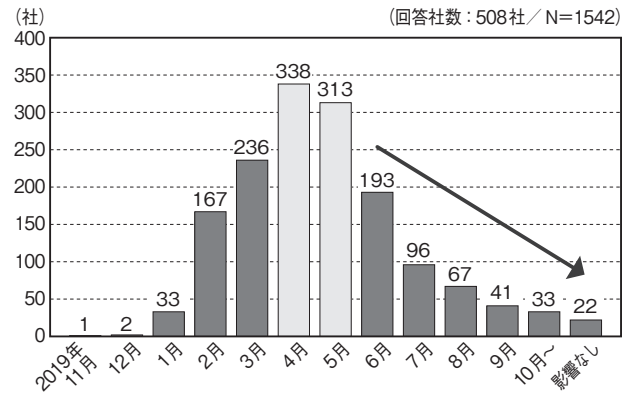
新型コロナが日本の生産活動（サプライチェーン）にどのような影響を与えたのかを測るため、①影響を受けた時期（図表8）、②影響を受けた国・地域（図表9）、に分けて質問した。

日本企業のサプライチェーンが最も影響を受けたのは4～5月で、直近では影響が概ね解消されているようである。また、国・地域別では、最も影響を受けたのは中国（283社）、次いでASEAN（264社）であり、新型コロナが中国とASEANの生産ネットワークにほぼ同等のインパクトを与えたことがうかがえる。回答社数を比較すると、日本（178社）や北米（146社）を大きく上回っていることから、中国・ASEANの生産ネットワークの重要性があらためて示唆される結果となった。企業からは、中国では「感染拡大やロックダウンで、他国より早い時期に大きな影響が生じた」（化学）、ASEANでは「タイで納品先の稼働停止に伴い在庫調整が必要となり、工場の稼働を停止したため業績に響いた」（一般機械）という声が聞かれた。

(2) 海外投資計画への影響

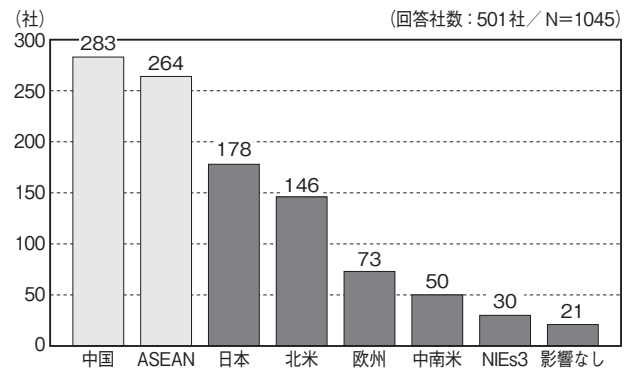
新型コロナを受けて海外投資計画の見直しを行うか質問したところ（図表10）、約6割が「変更はない」と回答した。ただし、ヒアリングでは「今は目先の対応が中心で、投資計画の再検討は考えられない」とする企業が多く、落ち着いて投資判断ができる状況にない模様である。一方、残る4割の企業は何らかの対応を検討していると回答した。具体的には「製品・事業別の配分を見直す（86社）」が最も多く、次いで「投資計画の一時凍結（78社）」「地域的配分を見直す（63社）」となっている。なお、同様の質問をSARSが流行した2003年に実施した際には（図表11）、約9割の企業が「中期的な事業展開の見通しに変更はない」と回答したとと比較すると、新型コロナはSARSに比べ大きな影響を与えたことが読み取れる。

図表8 生産で最も影響を受けた時期

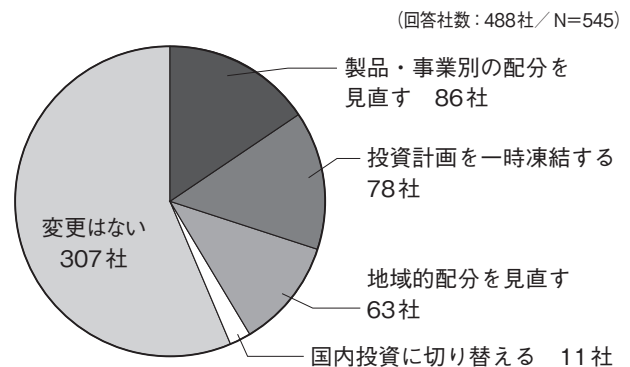


注：本設問では回答期間の都合上、10月以降は「10月～」と一括りにしている。

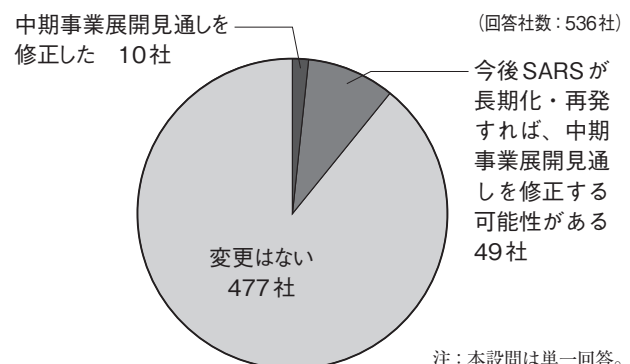
図表9 生産で最も影響を受けた国・地域



図表10 新型コロナウイルスを受けた海外投資計画の見直し



図表11 SARSによる中期事業展開見通しへの影響



注：本設問は単一回答。

(3) コロナ禍への対応

新型コロナの影響を受け、①サプライチェーンの改善に向けた取り組み（図表12）と②サプライチェーン以外への対応策（図表13）について質問した。

サプライチェーンの改善に向けた取り組みでは、多くの企業が頑健性強化に向けた改善投資を試みていることがわかった。とりわけ「運転資金の確保・積み増し（133社）」が多く、次いで「同一製品の複数の生産拠点確保（123社）」「生産工程の自動化・省人化投資（122社）」「現地調達・販売の強化（118社）」などが検討されているようだ。ヒアリングでは、「在庫管理の強化と積み増しの検討」「中国国内での複数拠点確保」「地産地消によるサプライチェーンの短縮化」などが指摘された。

他方、「国内生産拠点への回帰（43社）」「海外拠点の他国への移転（28社）」といった拠点再編については、現時点では慎重な様子が見えがえした。ヒアリングでは、「社内で今後どうするか決めかねている。新型コロナの見通しがわからず、思い切った決定ができない」（化学）との声があり、拠点見直しには時間がかかる見通しである。

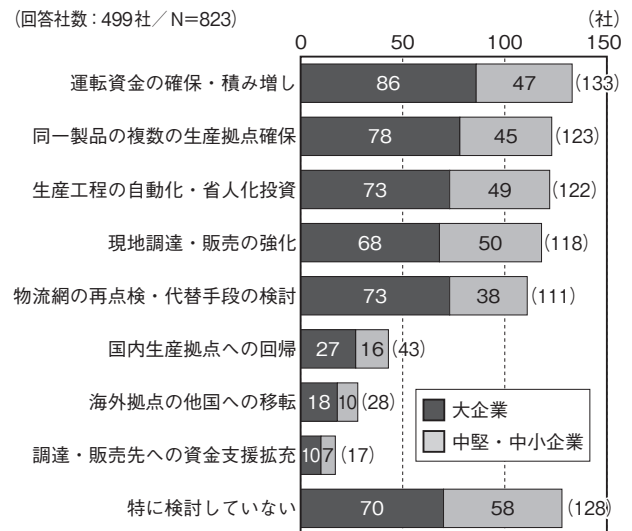
サプライチェーン以外への対応策としては「BCPの見直し（178社）」「地域別の販売計画の修正（176社）」をあげた企業が多く、とりわけ新型コロナの第2波や第3波、次なるパンデミックへの対応策としてBCPを見直すとの意見が多い。

また、「社内の情報伝達機能の見直し（117社）」「海外拠点におけるIT投資の拡大（41社）」という回答が一定数集まっていることから、新型コロナの発生を機にITやデジタル化の重要性を企業が再認識し、投資の優先度が上がっていることがうかがえる。

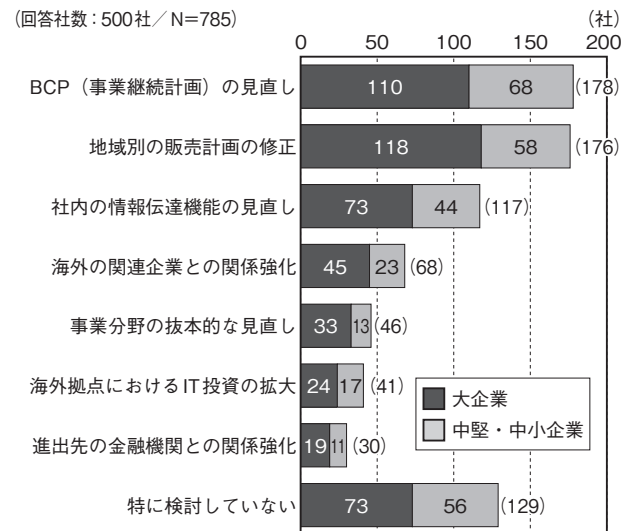
(4) 米中デカップリング

昨今の米中デカップリング論について、企業の認識を訊ねた（図表14）。多くが「特に議論になっていない（319社）」と回答した一方、全体のおよそ3割、「米中両方に拠点あり」の企業に絞るとおよそ4割の企業が、デカップリングを実施済、もしくはその方向であることがわかった。

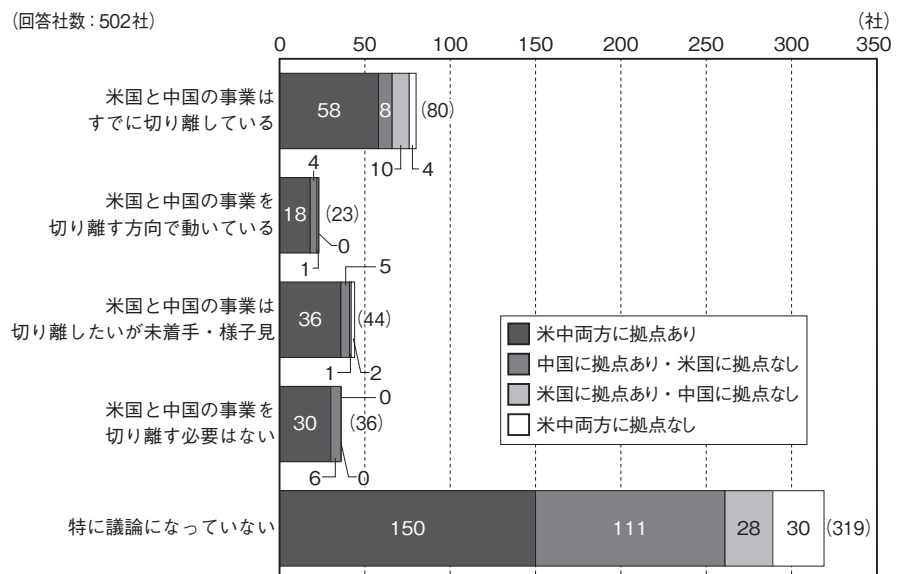
図表12 サプライチェーンの改善に向けた取り組み



図表13 サプライチェーン以外への対応



図表14 米中デカップリングへの対応



従来、中国での労働コスト上昇への対応として、東南アジアやメキシコなど労働賃金の低い地域への移転や調達先変更の動きがあり、それが米中摩擦により加速したとの指摘はあった。今回の「すでに切り離している」と回答した企業の中にも「従来は中国で製造し米国に製品を供給していたが、トランプ政権発足後に米国向けはメキシコで、中国向けは中国国内で受注・生産するよう切り分けた」(自動車部品)との声があった。またその他の企業からも、新型コロナをきっかけにサプライチェーンの強靱化を検討するなかで、上昇する物流・通関コストへの対応や政治リスク回避の観点から、中国向けは中国で、米国向けは米国やメキシコで生産するという、「地産地消」型の事業構造に向けて動きたい(あるいはすでにそうしている)との声が複数聞かれた。

7. SDGsの取り組みと今後の見通し

(1) 日本企業のSDGs取り組み状況

SDGsの取り組み状況について質問したところ(図表15)、「経営方針・事業に組み込んでいる」が22%(127社)、「広報・CSRなどに組み込んでいる」が24%(142社)となり、何らかのかたちでSDGsに取り組む企業が半数弱にのぼった。また、「検討している」も27%(159社)となっており、具体的な取り組みには至らないまでも、多くの企業がSDGsを意識していることがわかった。

(2) 日本企業がSDGsに取り組む動機

SDGsに取り組む動機について質問したところ(図表16)、「消費者や販売先・業界団体の関心の高まり」

(259社)が最も多く、次いで「自発的に取り組んでいる」(214社)が続いた。資金調達の観点からは、「投資家との関係維持」(141社)が「金融機関との関係維持」(46社)を大きく上回る結果となった。ヒアリングでは、「海外の投資家からSDGsに関する質問状を頻繁に受け取っており、厳しい目線を感じている」(化学)との声があった。

今回の調査で「自発的」が多かった点について、ヒアリングでは「自社製品が環境と深く関わっているため必然的に実施」(電機・電子)との意見があった。また「日本企業の自発性の高さに驚いた」(米国年金基金)との意見があり、海外の投資家にとっては意外な結果と受け止められている。

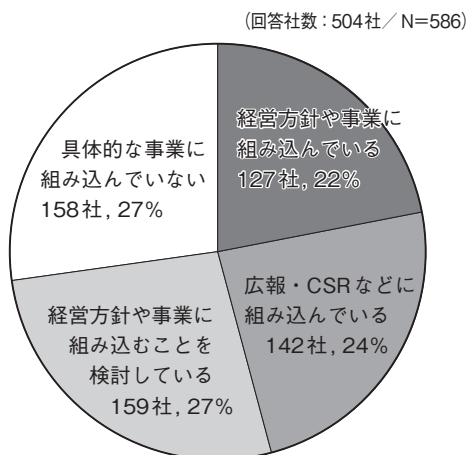
企業規模別で見ると、大企業は「自発的」「投資家」が要因として多い一方、中堅・中小企業は「自発的」「調達元・納入先」が強い動機付けとなっている。このことから、大企業は資金調達面で、中堅・中小企業はサプライチェーン上でSDGsに向き合っていることがうかがえる。

(3) 日本企業がSDGsに取り組むうえでの課題

SDGsに取り組む際の課題についてすべての企業に質問したところ(図表17)、全体として「SDGsと事業との結びつけが難しい」が50.5%(230社)と最も多く、次いで「現場レベルの理解が進んでいない」(39.3%)、「人材の不足」(38.9%)、「情報の不足」(28.1%)となった。

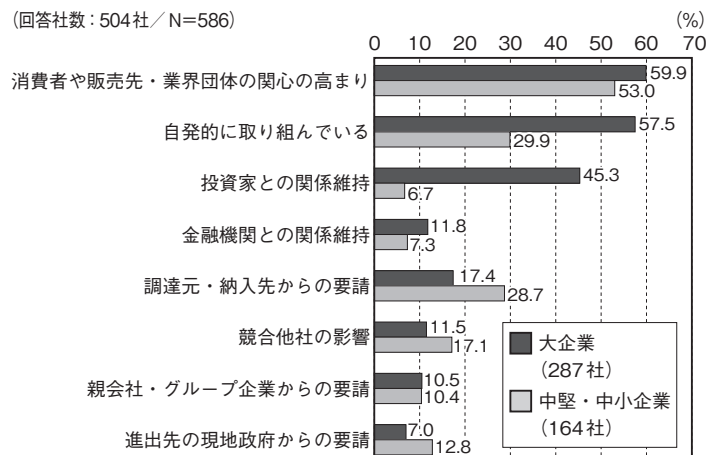
また「経営レベルの理解が進んでいない」は23.5%と今回の選択肢の中では最も少なく、全企業を通じて経営レベルの理解は比較的進んでいることを示唆する結果となった。

図表15 SDGsへの取り組み状況



注: パーセント表記は、回答総数(N)を母数として算出。

図表16 SDGsに取り組む動機



注: パーセント表記は、それぞれの回答社数を母数として算出。

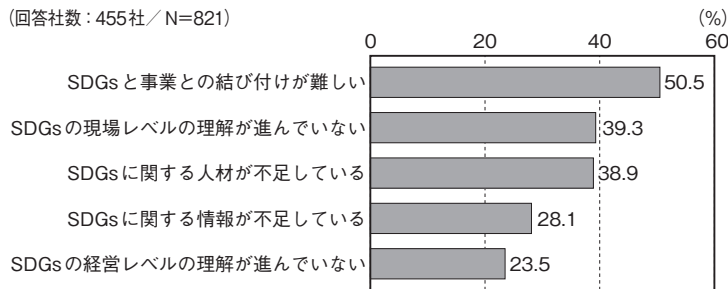
課題のとらえ方の違いを探るため、SDGsへの取り組みの進んでいる企業とそうでない企業に分けて、課題の分布を比較した（図表18）。その結果、「事業との

結び付け」についてはいずれの企業にとっても大きな課題であることがわかった。仮にSDGsの取り組みが進んだとしても、この点は引き続き考え続けなければならない課題であることを示唆している。

他方、取り組みが進んでいる企業の最大の課題が「現場レベルの理解」(53.8%)である一方、取り組んでいない企業にとっては「情報の不足」や「経営レベルの理解」が目立つ。これら二つの課題は、取り組んでいる企業の目線では概ね解消に向かっていくことから、SDGsへの取り組みはトップダウンが有効であることが示唆された。

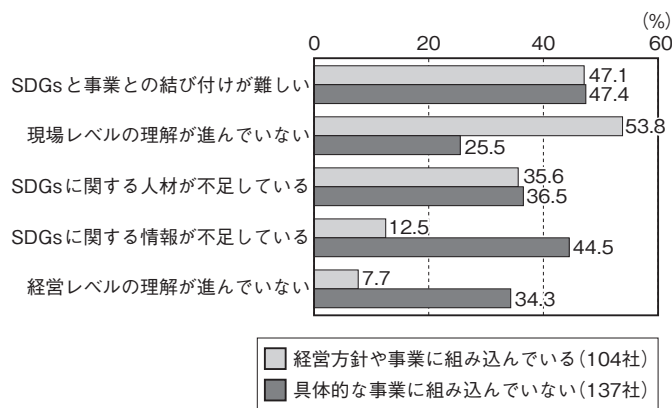
図表 17 SDGsに取り組む際の課題

(回答社数：455社／N=821)

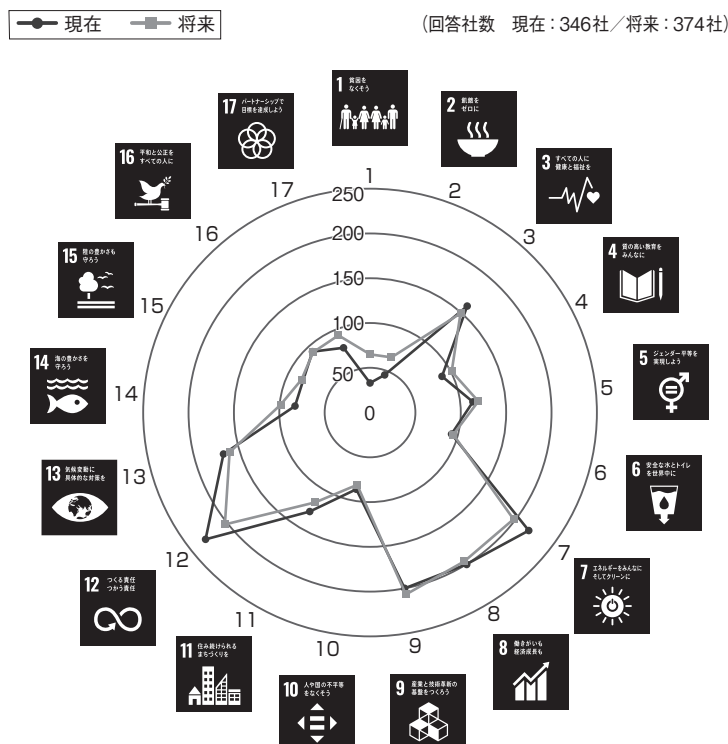


注：パーセント表記は、回答社数を母数として算出

図表 18 SDGsに取り組む際の課題（比較）



図表 19 SDGs項目別の取り組み（現在・将来）



(4) 日本企業のSDGs17ゴールへの取り組み

SDGsの各項目について、現在取り組んでいる項目、将来取り組みたい項目、に分けて質問した（※今回は国連のGlobal compactをもとに各項目で想定される事例を参考資料として配布した）。その結果、現在の取り組み項目としては12番「つくる責任、つかう責任」が230社と最も多く、次いで7番「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」219社、9番「産業と技術革新の基盤をつくろう」200社で、製造業ならではの回答状況となった。また、1番「貧困をなくそう」や2番「飢餓をゼロに」など社会課題への挑戦を考える企業も多く見られ、新たなニーズの探索が始まっている。

8. おわりに

今回の調査の過程では、新型コロナと米大統領選挙を大きな環境の変化にとらえ、新たなフィールドを積極的に開拓しようとする声が少なからず聞かれた。急激な社会情勢の変化の渦中で中期的な事業の絵姿を描きにくい状況にはあるが、IT投資の拡大により国内外の情報連携を強化し、地産地消型の生産ネットワークへのシフト・最適化の模索を続けつつ、SDGsという新しいフレームワークを使った企業価値の再発見に挑戦する取り組みが始まっているようである。