

「わが国製造業企業の 海外事業展開に関する調査報告」

——2015年度 海外直接投資アンケート調査結果(第27回)——

国際協力銀行
業務企画室 調査課

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の動向に関するアンケート調査を実施した。今回調査では、例年通り7月はじめに調査票を送付し9月にかけて回答票を回収した（対象企業数1016社、有効回答社数607社、有効回答率59.7%）。回答率に関しては、前回の60.4%に引き続き6割ほどの回答率となった。今後も回答しやすいアンケートとなるよう引き続き努力していくとともに、あらためてご協力いただいた企業の方に対し感謝を申し上げる。

今回調査では、例年質問事項の「海外事業展開実績評価」、「国内外事業の事業展開見通し」、「有望事業展開先国・地域」のほか、個別テーマとして「今後取り組むべき経営課題」、「海外M&Aの実施状況と取組方針」、「国内回帰の動向」、「中国情勢と今後の事業展開姿勢」などについても尋ねた。

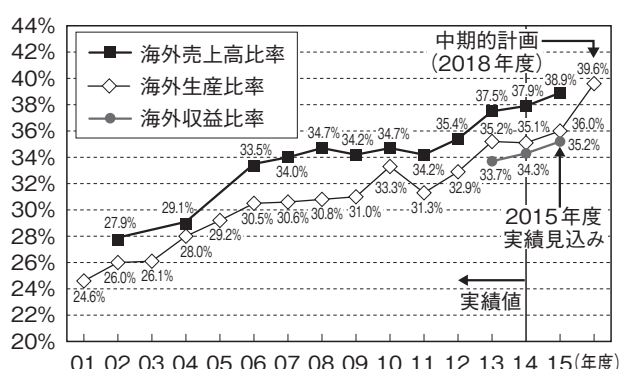
2. 海外事業と国内事業の事業展開見通し

（1）海外生産、海外売上、海外収益に関する 実績評価

2014年度の海外生産比率（注1）は35.1%と13年度実績値（35.2%）をわずかに下回った。しかしながら、中期的計画（18年度）の見通しは39.6%と4割に近く水準となっており、回答企業は今後も海外生産を拡大する方針である。海外売上高比率（注2）は37.9%、海外収益比率（注3）は34.3%で、前年度実績からそれぞれ0.4ポイント増、0.6ポイント増となった。海外売上高比率は、15年度はさらに約1ポイント増加する見込みである（図表1）。

主要業種別にみると、海外生産比率の2014年度実績は、自動車が44.6%で最も高く、15年度実績見込みは45.4%、中期的計画（18年度）は48.9%と、自動車

図表1 海外売上高比率、海外生産比率、海外収益比率



業界は海外生産をますます強化する姿勢であることがうかがえる。

注1：（海外生産高）／（国内生産高＋海外生産高）

注2：（海外売上高）／（国内売上高＋海外売上高）

注3：（海外事業の営業利益）／（国内事業の営業利益＋海外事業の営業利益）

（2）海外事業展開の姿勢

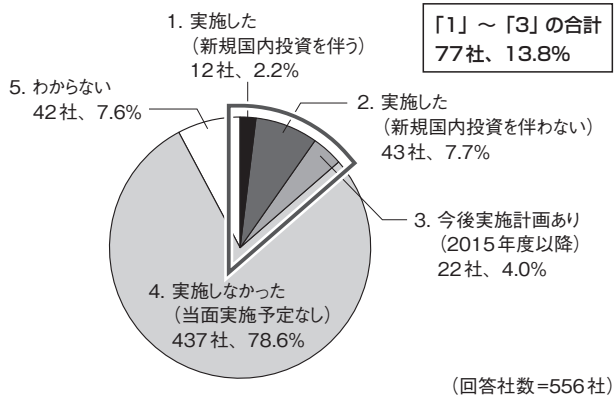
海外事業を中期的に「強化・拡大する」の回答割合は80.5%と前回と比較してほぼ横ばい（▲0.4ポイント）であるが、2011年度調査以降のトレンドは低下基調で推移している。最近の世界経済の状況を反映して、「強化・拡大」姿勢が8割を超えたものの、例年の結果と比較すると足踏みの様相といえる。

（3）国内事業展開と国内回帰

国内事業展開姿勢については、2012年度調査以降、「強化・拡大する」の回答割合が上昇している傾向がみられ、今回は回答企業の29.6%（前回比＋2.0ポイント）が「強化・拡大する」を選択した。これは最近の国内景気や為替環境が一因となっていると推察される。

これに関連して、国内回帰の動きを調査したところ、

図表2 国内回帰の実施状況



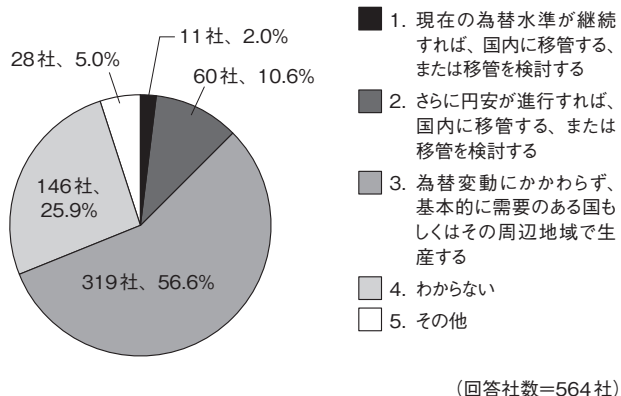
「実施した」または「今後実施計画がある」との回答割合は計13.8%であり（図表2）、実施した理由で最も多かったのは、「円安により、日本からの輸出競争力が高まったため」であり、また生産を日本に移管した海外拠点は主に中国の拠点であった。

ただし、国内回帰の結果、これらの海外拠点を縮小・閉鎖する動きに必ずしもつながるわけではない。たとえば中国を例にとると、主に人件費高騰や円安の影響により、日本向けなどの一部の生産を日本に移管するものの、中国向けは引き続き中国の拠点で生産するといった姿勢がみられている。

今後の国内回帰の可能性については、過半数の企業（319社、56.6%）が「3. 為替変動にかかわらず、需要のある国・周辺地域で生産する」と回答したが、「4. わからない」と回答した企業も146社（25.9%）あり、現状、国内回帰しなかった企業のなかにも、今後は為替変動の動向次第で国内回帰の可能性を残しているところもある（図表3）。

海外事業と国内事業見通しの相互関係をみると、海外事業を強化・拡大する企業（471社）のうち、国内事業を維持または強化・拡大する姿勢にある企業の割

図表3 今後の国内回帰の可能性



合は3年連続で上昇し、ほぼ9割となっている。

国内事業を縮小する姿勢はわずかであり、海外事業と国内事業の両方に対応していく姿勢がますます高まっていることがうかがえる。

3. 有望国ランキング

回答企業に中期的（今後3年程度）な有望事業展開先国・地域を5カ国あげてもらい、それを集計した結果を図表4に示した。今回調査では、前回に引き続きインドが第1位、インドネシアと中国が第2位となり、3カ国の得票率が4割前後で拮抗し、下位国に差をつけている。また、ブラジル（第9位）とロシア（第12位）の得票率がそれぞれ大幅に下落する一方、メキシコ（第6位）、米国（第7位）、フィリピン（第8位）の得票率はそれぞれ上昇し、最近の各国・地域の経済情勢の影響が現れていると考えられる。

図表4 中期的 有望事業展開先国・地域

順位	国・地域名 (計)	回答社数(社)		得票率(%)	
		2015 433	2014 499	2015	2014
1	インド	175	229	40.4	45.9
2	インドネシア	168	228	38.8	45.7
2	中国	168	218	38.8	43.7
4	タイ	133	176	30.7	35.3
5	ベトナム	119	155	27.5	31.1
6	メキシコ	102	101	23.6	20.2
7	米国	72	66	16.6	13.2
8	フィリピン	50	50	11.5	10.0
9	ブラジル	48	83	11.1	16.6
10	ミャンマー	34	55	7.9	11.0
11	マレーシア	27	46	6.2	9.2
12	ロシア	24	60	5.5	12.0
13	シンガポール	20	25	4.6	5.0
14	トルコ	17	26	3.9	5.2
14	韓国	17	20	3.9	4.0
16	台湾	16	19	3.7	3.8
17	カンボジア	14	20	3.2	4.0
17	ドイツ	14	9	3.2	1.8
19	サウジアラビア	7	7	1.6	1.4
20	バングラデシュ	6	6	1.4	1.2
20	ラオス	6	3	1.4	0.6
20	英国	6	3	1.4	0.6

前回初めて第1位となったインドは、今回調査でもその有望性が高く評価された。今回調査においてインドの得票数は前回の229社から175社に減少したものの、得票率は唯一40%を超えている。有望と回答した企業の88.9%が「現地マーケットの今後の成長性」を有望理由にあげており、引き続き市場としての魅力の大きさが示されたことに加え、「現地マーケットの現状規模」(31.0%)の回答比率が年々高まっていることから、徐々にわが国企業が事業展開できるマーケットへ育ってきているとみられる。一方、回答企業の49.4%

が「インフラの未整備」を最大の課題としてあげている点は前回（51.6%）と変わらない。

第2位となったインドネシアの得票数は、前回の228社から168社へと減少し、得票率も前回調査の45.7%から38.8%に低下したが、その有望性を評価する声は根強い。インドと同様に「現地マーケットの今後の成長性」(83.4%)が有望理由にあげられ、引き続き高い評価を得ている。課題については、「労働コストの上昇」(40.9%)および「法制的運用が不透明」(40.3%)をあげる企業の割合が、前回同様それぞれ4割を超えている。

同じく第2位となった中国については、有望理由の第1位は「現地マーケットの現状規模」(67.9%)となり、「現地マーケットの今後の成長性」(59.9%)は年々回答比率が低下し、ついに第2位に後退した。回答比率は決して低い数字ではないものの、中国市場の将来の成長性への期待が以前に比べて薄れてきたことが数字上表れている。課題については、第1位「労働コストの上昇」(73.0%)が圧倒的に高く、第2位「法制的運用が不透明」(54.1%)も上位10カ国では最も高い。第4位「知的財産権の保護が不十分」(43.4%)は、上位10カ国中中国だけ二桁台の数字である。

第1位のインドから第5位のベトナムまでの上位5カ国については、軒並み回答社数が減少しているが、第6位であるメキシコの回答社数（102社）は、前回（101社）からほぼ横ばいであり、得票率は23.6%（前回20.2%）に上昇している。メキシコへの評価は特に自動車分野で高まっており、業種別にみた有望国では今回初めて第1位を獲得した。

また、上位20カ国まで広げると、マレーシア（第11位）、シンガポール（第13位）、カンボジア（第17位）

のほか、ラオス（第20位）も入っており、有望国・地域としてのASEAN諸国の存在感がますます高まっていることがうかがえる結果となった。

4. 今後取り組むべき経営課題

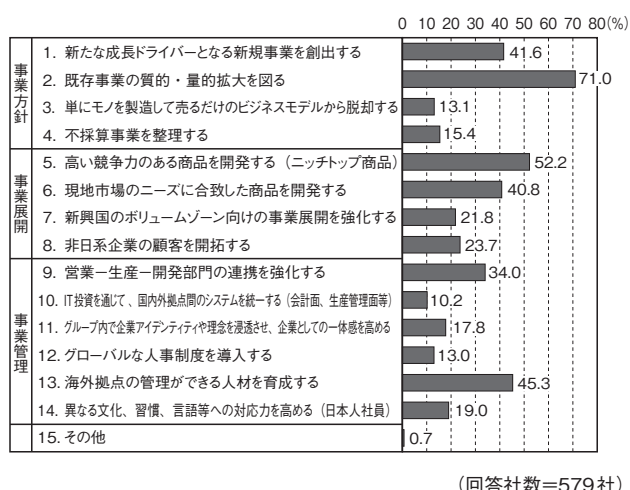
今回調査では、長期的な成長を見据えてこれから取り組むべき経営課題に着目し、最大5つまでの選択形式で調査を行った。最大の経営課題は「2. 既存事業の質的・量的拡大を図る」(71.0%)となり、ほかの課題に比べて突出して高い割合となった。また、2番目は「5. 高い競争力のある商品を開発する（ニッチトップ商品）」(52.2%)となり、いずれも製造業で従来から認識されている課題が上位を占める結果となった（図表5）。

また、大企業と中堅・中小企業の回答を比較すると、「1. 新たな成長ドライバーとなる新規事業を創出する」（大企業：45.8%、中堅・中小企業：30.1%）と「6. 現地市場のニーズに合致した商品を開発する」（大企業：43.0%、中堅・中小企業：34.6%）において比較的大きな差がみられ、大企業では新規事業の創出や現地ニーズに合わせた商品開発の重要性がより認識されていることがうかがえる。一方、中堅・中小企業においては、「13. 海外拠点の管理ができる人材を育成する」（52.9%）が第2位となり、回答企業の半数以上が選択している。

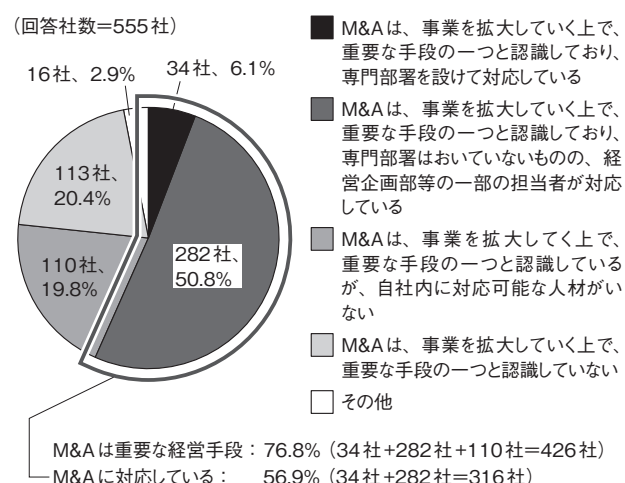
5. 海外M&Aの実施状況と取組方針

近年、M&Aを利用した事業拡大が増えてきている中、海外事業展開に当たり、経営における「M&A」

図表5 これから取り組むべき経営課題



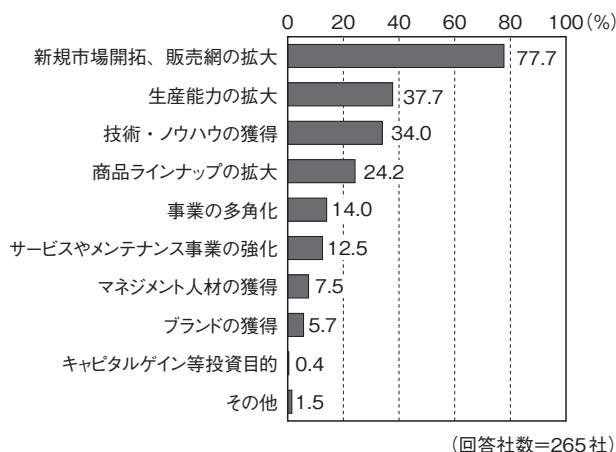
図表6 海外M&Aの位置づけ



の位置づけについて質問した。M&Aを経営上の重要な手段と認識しているとの回答の割合は全体の76.8%となり、M&Aが事業拡大における経営手段として広く認識される結果が示された。また、M&Aへの対応状況については、「M&Aに対し専門部署を設け対応している」(6.1%)と「経営企画部等の一部の担当者が対応している」(50.8%)を合わせると、回答企業の過半数がM&Aに対応している結果となった(図表6)。

また、海外M&Aの目的について尋ねたところ、回答企業の77.7%が「新規市場開拓、販売網の拡大」を選択しており、海外市場の獲得を主目的とする姿勢が示された。第2位は「生産能力の拡大」(37.7%)、第3位は「技術・ノウハウの獲得」(34.0%)であった(図表7)。なお、「新規市場開拓、販売網の拡大」の対象地域としては、ASEAN5の回答割合が最も高く、回答企業の54.1%が選択し、続いて北米が34.6%、欧州が30.8%、中国が26.4%となった。また、回答数は少ないものの、ロシア、中近東、アフリカの回答割合は5%を超えており、地域的な広がりがみられた。

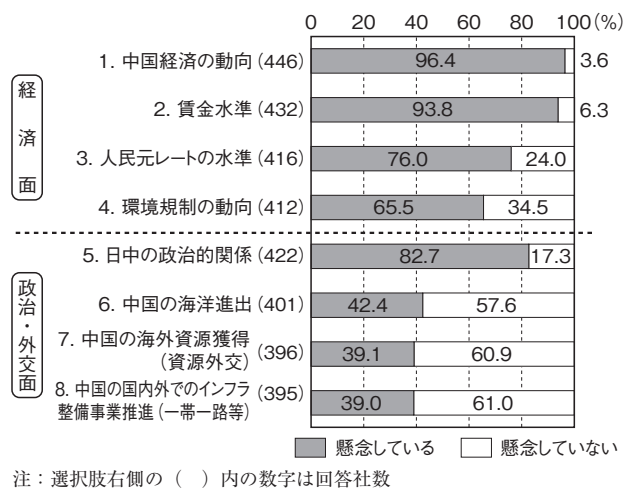
図表7 海外M&Aの目的



6. 中国情勢への見方と今後の事業展開姿勢

中国では、多くのわが国製造業企業が事業を行っている。そこで今回、中国で事業展開している企業に対し、最近の中国情勢8項目に関する見方を尋ねたところ、「中国経済の動向」と「賃金水準」では9割以上の企業が懸念していると回答した。また、「日中の政治的関係」を懸念している企業の割合は8割以上であったほか、「中国の海洋進出」や「資源外交」、「一帯一路」についても4割前後の企業が懸念していることがわかった(図表8)。

図表8 中国情勢に対する見方



この結果から、中国で事業展開するわが国企業は、経済面だけでなく政治・外交面の動向も注視していることがうかがえる。

さらに、中国事業に対する今後の基本的な姿勢を尋ねたところ、中国で事業展開している企業(回答社数446社)の49.8%が他国へのリスク分散を考慮しながら事業展開し、40.4%が長期的な視点に立って積極的に、7.2%が縮小・撤退を念頭に置きつつ消極的に事業展開すると回答した。

中国で事業展開している企業のうち、主に中国市場での販売を目的に現地生産している企業(217社)の回答結果をみると、長期的な視点に立って積極的に事業展開する企業が44.2%、リスク分散を考慮しながら事業展開する企業が45.6%と、拮抗していることがわかった。なお、縮小・撤退を念頭に置きつつ消極的に事業展開する企業の割合は7.4%であった(図表9)。

図表9 中国事業に対する基本的な姿勢(事業展開別)

