

「わが国製造業企業の 海外事業展開に関する調査報告」

——2016年度 海外直接投資アンケート調査結果(第28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に関する調査報告」を発表した。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1012社、有効回答社数637社、有効回答率62.9%）。ご協力頂いた企業の方に対し感謝をいたしたい。

2. 海外生産比率、海外売上高比率、海外収益比率

2015年度実績の海外生産比率^{注1}は35.6%で、2014年度実績（35.1%）をわずかに上回った。一方、2015年度実績の海外売上高比率^{注2}は39.6%、海外収益比率^{注3}は36.4%で、前年度実績からそれぞれ1.7ポイント増、2.1ポイント増となるなど、わが国製造業企業は海外生産を拡大するとともに、売上高・収益における海外事業の位置付けも高まる傾向にある（図表1）。

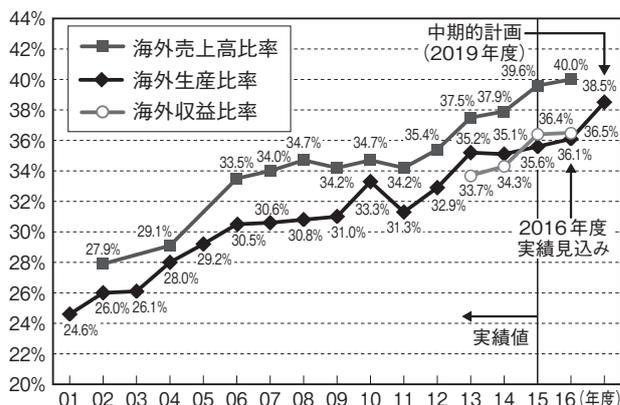
主要4業種（自動車、電機・電子、化学、一般機械）の海外生産比率（2015年度実績）は、自動車が46.8%で最も高かった。他方、電機・電子は8年前から海外生産比率・海外売上高比率がともに4割を超えていたが、その後あまり大きな変化は見られない。

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)

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（今後3年程度）に「強化・拡大する」と回答した企業は76.6%（図表2）。同割合が80%に届かなかったのは、リーマンショック後の2009年度調査（65.8%）以来であるが、それでも引き

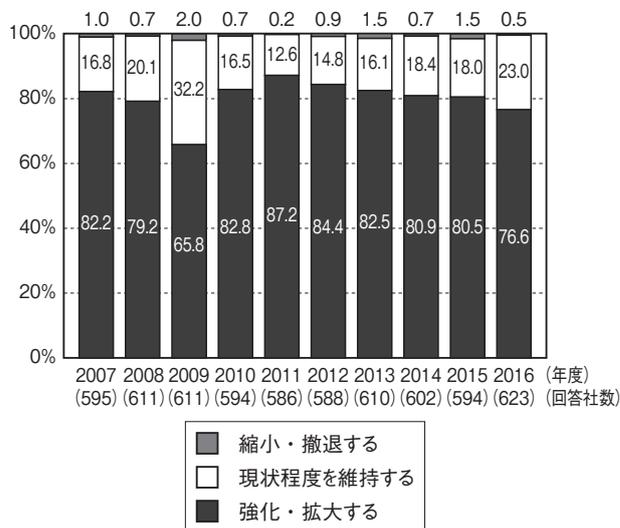
図表1 海外売上高比率、海外生産比率、海外収益比率



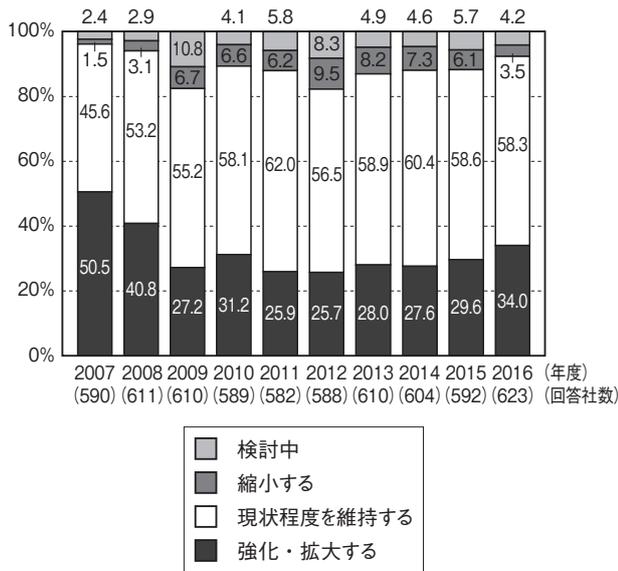
続き高い水準にあるといえる。

国内事業について、「強化・拡大する」の回答割合の推移をみると、リーマンショック後の2009年度に27.2%へ大きく低下し、東日本大震災後の2011年度、2012年度には25%台となった。その後しばらく20%台後半を推移していたが、今回の2016年度調査で34.0%となり、6年ぶりに30%台を回復した（図表3）。

図表2 中期的（今後3年程度）な海外事業展開見通し



図表3 中期的（今後3年程度）な国内事業展開見通し



図表4 中期的 有望事業展開先国・地域

順位	2016 ← 2015	国・地域名 (計)	回答社数 (社)		得票率 (%)	
			2016 483	2015 433	2016	2015
1	← 1	インド	230	175	47.6	40.4
2	← 2	中国	203	168	42.0	38.8
3	↕ 2	インドネシア	173	168	35.8	38.8
4	▲ 5	ベトナム	158	119	32.7	27.5
5	↕ 4	タイ	142	133	29.4	30.7
6	← 6	メキシコ	125	102	25.9	23.6
7	← 7	米国	93	72	19.3	16.6
8	← 8	フィリピン	51	50	10.6	11.5
9	▲ 10	ミャンマー	49	34	10.1	7.9
10	↕ 9	ブラジル	35	48	7.2	11.1
11	← 11	マレーシア	33	27	6.8	6.2
12	▲ 13	シンガポール	23	20	4.8	4.6
13	▲ 16	台湾	22	16	4.6	3.7
14	▲ 17	ドイツ	20	14	4.1	3.2
15	↕ 12	ロシア	17	24	3.5	5.5
16	↕ 14	韓国	15	17	3.1	3.9
17	↕ 14	トルコ	12	17	2.5	3.9
17	← 17	カンボジア	12	14	2.5	3.2
19	▲ 24	オーストラリア	11	4	2.3	0.9
20	▲ 27	イラン	8	3	1.7	0.7

4. 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、それを集計した結果を図表4に示した。第1位は3年連続でインドとなった。得票率は前回(40.4%)から7.2ポイント増加して47.6%となった。

第2位は前回と同じく中国で、得票率は前回の38.8%から42.0%へ3.2ポイント増加した。中国は経済の減速、人件費の上昇など事業環境の厳しさが指摘されているが、10社中4社は中国に期待をかけていることがわかった。

前回中国と同率第2位のインドネシアは第3位に後退した。インドネシアの得票率は35.8%で、回答企業の約3分の1がインドネシアを有望とみているが、現地での事業展開は厳しいようで、当初目標通りの収益を上げている企業の割合はここ数年低下傾向にある。

第4位はベトナムで、得票率は32.7%と、前回から5.2ポイント上昇した。この上昇幅は、インドの7.2ポイントに次いで2番目に高い。前回第4位のタイは第5位へ後退した。前回第8位のフィリピンは順位に変動がなく、前回第10位のミャンマーは第9位に順位を1つ上げた。

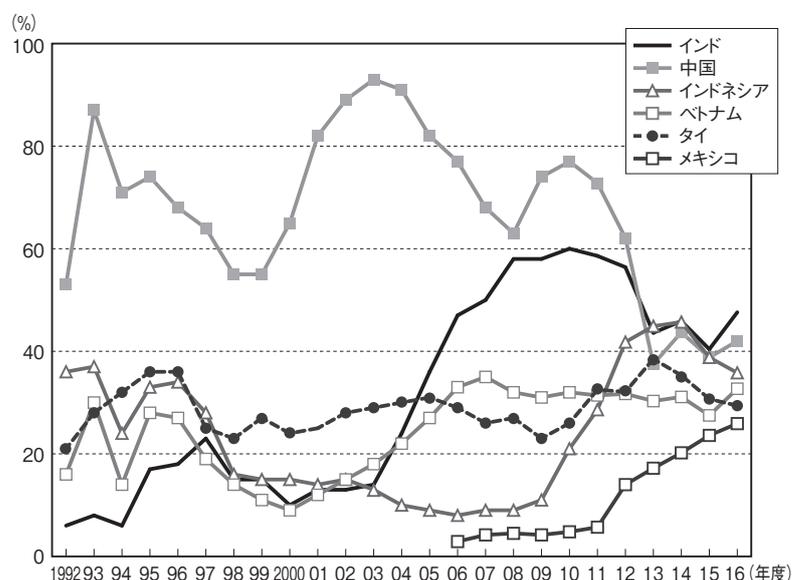
中期的有望国の上位10カ国中、7カ国をアジア諸国が占めるなかで、メキシコが第6位、米国が第7位に入った。メキシコは順位こそ変化しなかったが、回答社数、得票率ともに前回を上回って

いる。得票率の推移をみると、2012年度以降、急上昇していることがわかる(図表5)。また、メキシコへの期待は特に自動車業界に置いて高く、業種別「自動車」の中期的有望国では前回に続き第1位であった。ただし、本調査は米国大統領選挙の前に実施したものであり、今後の米国トランプ政権の政策動向には留意を要する。

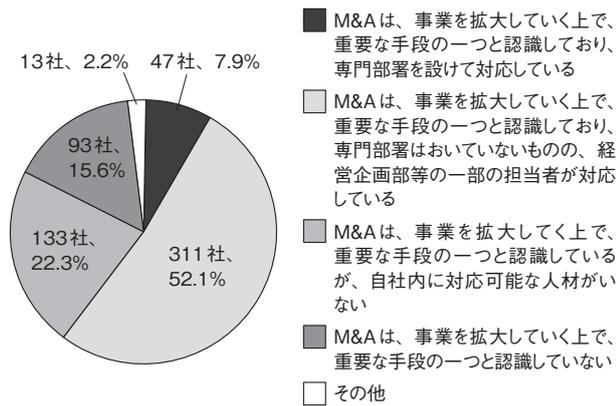
5. 海外M&Aの実施状況と課題

近年、M&Aを利用した事業拡大が増えてきているなか、「M&Aを経営上の重要な手段と認識している」

図表5 中期的有望国 上位6カ国の得票率の推移



図表6 海外M&Aの位置付け（全企業）



との回答の割合は全体の82.2%となり、前回から5.4ポイント増え、M&Aが事業拡大における経営手段として一層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」(7.9%)と「経営企画部等の一部の担当者が対応している」(52.1%)を合わせると、回答企業の6割がM&Aに対応している結果となり、前回調査を上回った(図表6)。また、海外M&Aの実施に当たって取り組みが不足していたと考えられる課題については、「シナジー効果の分析を十分に実施すること」「統合計画を十分に準備・実行(PMI)すること」が指摘された。

6. サプライチェーンのあり方と課題

今回調査では、サプライチェーンのあり方について、課題や調達方針、リスク耐性について質問した。まず、サプライチェーンの課題については、「為替リスクの影響を受けやすくなっていること」が58.9%で最も多かった。その他、「サプライヤーの数やクロスボーダーの取引が増加したため、本社で十分に管理できていないこと」(23.1%)、「サプライヤーからの供給途絶のリスクを十分に把握できていないこと」(21.5%)が指摘された(図表7)。「サプライヤーの数やクロスボーダーの取引が増加したため、本社で十分に管理できていない」との回答は、主要4業種(自動車、電機・電子、化学、一般機械)のうち、自動車の割合が最も高かった(37.7%)。

調達割合については、「当該国からの調達(現地調達)割合を中期的に高める」という回答が71.8%にのぼる。また、調達割合を高める地域を判断するに当たり、どのような点を考慮するか質問したところ、当該原材料、部品等の価格(80.1%)、品質(83.7%)を重

視するという回答が大宗を占めた。また、輸送コスト(32.1%)、輸送時間(15.4%)を重視すると回答した企業の中で、TPPなどのFTA、EPAの有無を考慮したかどうか質問したところ、考慮したと回答した企業が過半数(50.7%)を占めた。

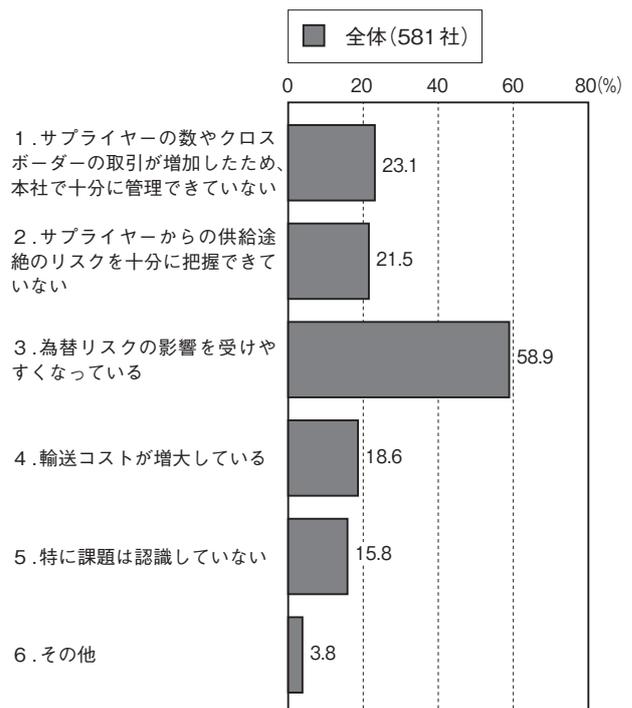
さらに、サプライチェーンのリスク耐性について、地震・洪水・火災などの理由で、調達元が原材料、部品等の供給に支障をきたすリスクについて、どのような対応をしているか質問したところ、「リスクがあると認識し、調達先を分散させている」という回答が57.7%で最多であった。その他、「リスクがあると認識しているが、対策にコストがかかるため対応していない」(19.2%)、「調達先の調達先まで把握するようにしている」(16.8%)との回答結果が得られた(図表8)。

なお、「対策にコストがかかるため対応していない」との回答は、大企業(15.1%)に比して、中堅・中小企業(28.5%)の割合が高く、「調達先の調達先まで把握している」との回答は、主要4業種のうち自動車が最も高かった(32.1%)。

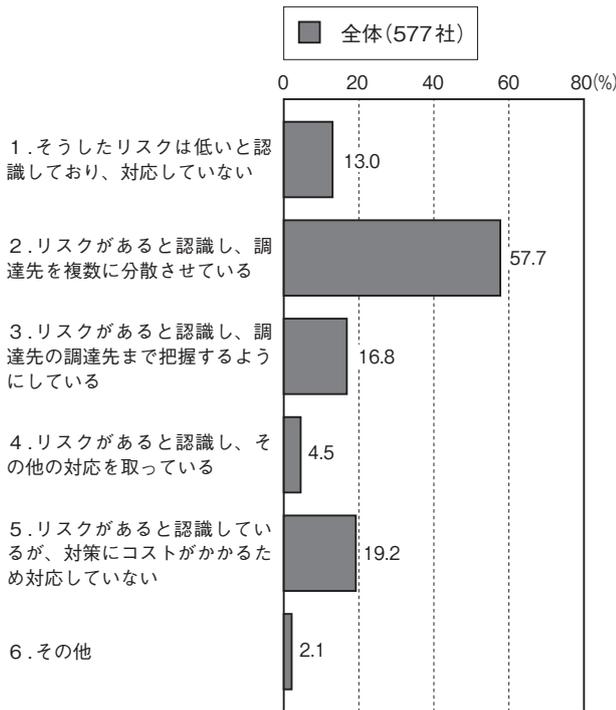
7. 生産拠点と研究開発拠点の役割

日本の生産拠点については、生産工程の改善に取り組み、ほかの生産拠点に広める役割や、人材育成、技能伝承としての役割を求める回答がそれぞれ60.4%となった。中国、ASEAN5、インドについては、現地市

図表7 サプライチェーンの課題



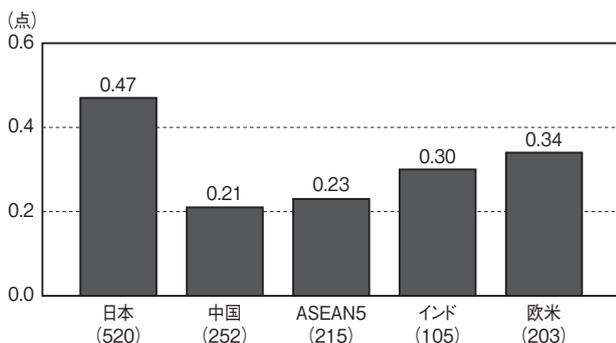
図表8 サプライチェーンのリスク耐性



場ニーズにあった商品の生産を行う拠点、低コストで生産する拠点としての役割を求める回答が過半数～7割を占め、欧米については、現地市場ニーズにあった商品生産拠点（70.3%）に次いで、革新的なイノベーションを行う拠点としての回答が3割を超えた。

研究開発拠点については、中期的に予算を増加させる割合としては、日本が最も多く、研究開発の中心は引き続き日本が担っていく傾向が示された（図表9）が、自動車については欧米が最も予算増加姿勢が強かった。また、強化したい研究開発分野については、日本においては、「革新的な製品の研究開発」との回答が73.6%で最多となり、中国・ASEAN5、インド、欧米においては「現地市場に合った製品の商品開発」を強化したいとの回答が最多となった。

図表9 研究開発拠点の中期的予算



(注1) 「増加」を+1、「現状維持」を0、「減少」を-1としたポイント平均を算出。
 (注2) 棒グラフの下の()内の数は、本設問に回答した企業数。

8. グローバル市場における競合状況

グローバル市場における日本企業の競合先については、前々回の調査と同様、インド、北米、EU15、ブラジルの各市場における最大の競合先は欧米系企業であった。また、ASEAN5市場における最大の競合先は日系企業、中国市場においては中国系企業との結果であった。

アジア新興市場における競合先企業の競争力に対する評価としては、欧米系企業はおおむね自社なみ（ブランド力については、自社以上）との評価であったが、中国系、インド系企業においては価格競争力が自社より相当程度高いという評価結果であった。

市場シェア拡大のために重要な取り組みについて質問したところ、過去3年間に重視し、今後も大事な取り組みとして、「現地ニーズに合った商品を開発、生産すること」「価格競争力をつけること」があげられた。また、過去3年間に比べ、今後3年間の取り組みとして重要性が高まった点は、「現地人材の質を高めること」「現地人材の登用や権限委譲を進めること」が示された（図表10）。コスト削減や、現地人材のモチベーションの維持・向上の観点から、海外の生産・販売拠点における現地人材の育成や登用が課題となっている状況が表れている。

図表10 主要製品の売上高シェア拡大に影響した取り組み

