

4
APRIL
2024

Japan
Bank for
International
Cooperation

JBIC Today

日本の力を、世界のために。

国際協力銀行 | 広報誌



特集

日本企業が進出したい国

TOP 10

JAPANESE COMPANIES
GO GLOBAL

日本企業が進出したい国TOP 10

国際協力銀行（JBIC）が毎年実施している「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」。サプライチェーン強靱化や価格高騰などの課題への対応、事業展開したい国など海外直接投資をする日本企業の最新動向をアンケートにより浮き彫りにしている。今号の特集では、そんな日本企業の海外展開における「本音」を、同調査の担当者と投資有望国に選ばれたインド、ベトナムのJBIC駐在員が解説する。

JAPANESE COMPANIES GO GLOBAL

データでわかる日本企業の「海外事業展開」最新動向

- ▶▶ サプライチェーン見直しの動きは、さらなる地政学リスクの高まりを受け加速、あらゆる業種に影響を与える
- ▶▶ 中国は先行き懸念が高まるなかでも3分の1以上の企業が代替困難な調達先とする根強い存在感
- ▶▶ 価格高騰により5割近くの企業が製造工程の自動化などの自助努力を講じる一方で、約7割の企業は価格転嫁を実施

「点ではなく線、時には面で推移を分析します」こう話すのは、国際協力銀行（JBIC）の「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」の調査チームを率いる、企画部門調査部の板垣慎一さんだ。調査にあたっては、その年度の結果だけでなく、1989年に調査を開始して以来、過去35年にわたりどのように事象が変化してきたかという観点を大切にしている。

企業へのアンケートの結果を数値化するのが基本となる調査だが、それだけでは背景が見えてこない。回答を得た500社以上の中から30社前後を実際に訪問して、きめ細やかなヒアリングを行った。メールや電話でのやりとりを加えれば、その数はさ

らに増える。そこに時間をかけることで、調査内容の分析に厚みと深みを持たせる。調査項目の策定から最終報告をまとめるまで約半年かかる大掛かりなものだけに、報告書公開後は数多くの企業から説明を要請され、板垣さんは国内外を飛び回る。

今年度は、毎回質問する「事業実績評価」「中期的な事業展開姿勢」「有望事業展開先国・地域」に加え、個別テーマとして「分断が進む世界経済下でのサプライチェーンの姿」「世界的な価格高騰による事業展開への影響」なども質問。その中から注目すべき点について、板垣さんに解説してもらった。

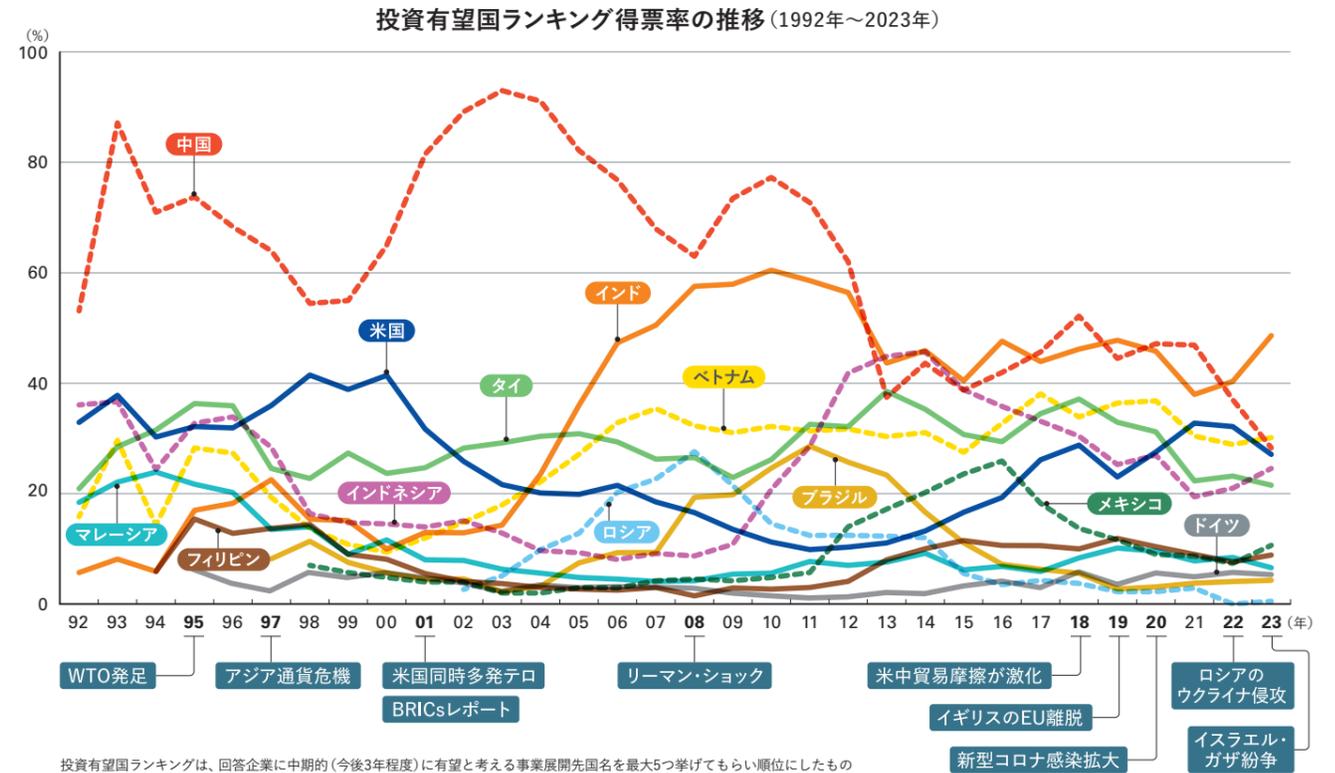
Q 日本企業は地政学リスクに対応するサプライチェーンの強靱化にどう取り組んできたのでしょうか？

A 何かしらの対応が必要ということで、半分以上の企業がすでに対策を講じています。実際、2020年から発生した世界的なコ

ロナ禍以前の段階ですでに、米中対立などを背景に、サプライチェーンを取り巻く経済安全保障の議論がされていました。もう5年以上も前から、サプライチェーンに関する問題は海外進出企業にとっては共通の課題として認識されていたのが、米中対立の長期化に加えて、ロシアによるウクライナ侵攻の勃発により、改めての課題として強く突きつけられた格好ですね。

ただし、単に複線化といっても企業にとっては容易ではないのもまた事実です。契約を変更するにしても、交渉に半年から1年にかかるのが通例ですから、瞬時に切り替えられるものではありません。それでも、ウクライナ侵攻の影響を受けた後は、大企業を中心に原材料調達に関して4割の企業が調達先の見直しを実行しています。短期的な影響に対処する段階は脱したのではないのでしょうか。

古くから、政情が不安定な国や地域は存在してきました。中東などは、その最たる例



です。ただし、かつては限定的な影響だった地政学リスクが、世界にまたがるサプライチェーン網を巻き込むようになり、あらゆる業種にとって無視できなくなっています。昨年発生したイスラエル・ガザ紛争が周辺国へと波及する可能性も見ていかなければならない状況です。また、今後の影響として24年は、本調査で「中期的（今後3年程度）に有望と考える事業展開先国・地域」（以下、投資有望国ランキング）で上位にランキングしたインド（1位）、米国（4位）、インドネシア（5位）、メキシコ（7位）を含む40カ国以上で国政選挙のある「選挙イヤー」です。多くの国・地域で地政学リスクが積み上がってきているのが現状ですね。

Q 投資有望国としてかつて1位の常連だった中国が今回3位へと順位を落としました。海外進出企業にとって、中国の存在感が低下しているのでしょうか？

A かねてからの米中対立に加え、経済そのものが減速、そして23年7月に改正施行された「反スパイ法」に代表されるような国内規制の強化が大きく影を落としています。今回の調査でも、中国に拠点を持つ企業のうち、5割以上が懸念していると回

答しています。実際に影響が出ているとしているケースは1%ほどですが、中国の行く末に不安を抱く企業は非常に多く、今後の企業活動に負の影響を及ぼしてくるでしょう。ただし、中国を代替困難な原材料・部品・製造装置の調達先として挙げた企業の割合も3分の1を超えており、依然として存在感があります。

Q 世界的な価格高騰や長期化する円安の影響についてはどうでしょうか？

A 約9割とほとんどの企業が、材料・部品、エネルギーなどの世界的な価格上昇の影響を受けていると回答しています。展開先による差はあまりなく、地域を問わず価格高騰の影響が生じている状況です。一方で為替の影響は業種によって差が出ており、例えば自動車などの輸出に円安は追い風ですが、原材料の輸入コストが跳ね上がる化学メーカーにとっては大きな逆風です。5割近くの企業で自社設備におけるエネルギー使用の抑制に努めているほか、製造工程の自動化やIoT化・DX化により、人間の関与する部分を減らして人件費を削減するなどの対策を講じています。ただし、自助努力にも限界があり、約7割の企業が価格転嫁に踏み切っています。先ほど言及した化

学メーカーなど、外的要因の影響が大きい企業ほど価格転嫁の動きも早い印象です。

Q 市場環境が大きく変わるなかで、海外進出企業に対するJBICの支援はどうなっていますか？

A サプライチェーンの強靱化は、21年以降、特に注力して取り組んでいる分野です。日本企業への直接支援はもちろんのこと、地場企業への支援も積極的に進めています。ツーステップローンなどの現地金融機関を通じての間接的な支援を含め、JBICはサプライチェーンを構成する事業者の製造・販売事業の支援を総合的に展開しています。



2002年入行。ニューヨーク駐在、外国審査部、調査部、内閣官房副長官補付などを経て23年より現職。京都大学経済学部卒、デューク大学公共政策大学院修士課程修了

現地駐在員が語る「1位インド」と「2位ベトナム」のリアリティ

- ▶▶ 日本企業からの熱視線が集まるインド。変化のスピードが速く、常に認識をアップデートし続けることが重要
- ▶▶ 多くの日本企業が拠点を置くベトナム。他国企業も続々進出するなか、いかに日本企業の存在感を強化するか、考える時期に
- ▶▶ 両国とも、先端分野での投資や環境技術の移転において日本への期待が高まっている

2023年度の投資有望国・地域ランキングでは、インドが1位、ベトナムが2位という結果になった。トップ2の有望国について、JBICニューデリー駐在員事務所の今堀晋一良さん、ハノイ駐在員事務所の池永あずささん、そして調査を担当した企画部門調査部の中島隆志さんに鼎談してもらった。

中島 23年度のランキングでは、インドが2年連続で1位となりました。回答企業の約半数が有望国に挙げるという得票率の高さは前年を上回っています。さらに、インドを有望国に挙げた企業のうち、45.8%が実際の事業計画があると答えています。期待の大きさがうかがえますね。

今堀 駐在開始した1年半前から、インドへの注目の高まりを日々肌で感じています。平均年齢28歳という若さと賃金水準、豊富なIT人材、生産連動補助金による製造支援、増加する中間所得層の消費拡大などから、インドは魅力的な投資先と言えるでしょう。ただし、日本企業の進出は増えてはいえ1500社程度ですし、在留邦人もインド全体でも1万人弱とまだまだこれからです。

中島 ベトナムは、目立った課題がなく日本企業に「安定している」との印象を与え、前年の4位から2位にアップしました。現地でもそうした勢いは感じますか？

池永 私は着任して4年目ですが、ベトナム



デリー近郊の新興ビジネス都市、グルガオンには日本企業を含む外国企業も多い



ム経済が急速に伸びているというよりは、人口も1億人を突破し、安定して成長を続けているという印象ですね。ベトナムには、活気ある市場、治安の良さ、特定の勢力に偏らない全方位外交など、企業にとっての好条件が揃っています。他のASEAN諸国と比べて相対的にマルが多いことが評価を受けている背景ではないでしょうか。ASEAN諸国の中でも、日本人にとって文化的に近く感じる点が多いと感じます。実際、すでに多様な企業が進出しており、在越日本商工会議所の会員数は2000社超、在留邦人も2万近くに到達しています。

中島 実際に現地でも暮らしているなかで、赴任前からの印象に変化はありますか？

今堀 インドといえば、まずはタージマールやガンジス川といったイメージを抱く人が多いかと思いますが、でも、実際に都市部に来ると、そうしたイメージとは異

なる光景が広がっています。特にデリー近郊のグルガオンという都市は象徴的で、高層ビルにベンチャー企業などが集積していて近代都市そのものです。夜はビル街のおしゃれなレストランのテラスでワインやクラフトビールを嗜んでいる人も多くいます。南インドのハイデラバードやバンガロールでもオフィス・商業施設の大規模開発が進んでいます。「新しいインド」を体感するにはまずはお越しになるのが一番早いかなと思います。

池永 ベトナムの方に対して素朴なイメージを持つ方も少なくないと思いますが、現地で接する方々からは、むしろ旺盛な向上心やハングリー精神を強く感じます。働く女性も非常に多く、ダブルインカムで所得を増やし、教育投資は惜しまず、おしゃれや消費にも積極的な彼らと過ごしていると、「中間層の拡大」を肌で感じます。お

宅に遊びに行くと家電や育児用品等の設備が豪華で驚くことがあります。価格に見合う性能やブランド力を持つか等よく吟味しながら購買しており、消費者としてシビアな面もあると思います。

中島 インド、ベトナムそれぞれの国では、日本企業にどういった点を期待していると感じますか？

今堀 やはり技術面の期待が大きいのだと思います。経済安全保障の観点から、特にインドが国産化を目指す産業分野である、半導体、バッテリー、電子機器などが該当します。インド政府は外資企業の投資誘致に熱心であり、そうした分野に強い日本企業にはすぐに進出してほしい、インドに製造拠点を構えてほしいという強い期待を感じます。エネルギー分野では、水素やバイオ燃料製造、廃棄物発電などでの日本企業の活躍が期待されています。水素に関していえば、再エネ電力単価や開発コストが低く、競争力の高いグリーン水素を製造できる環境にあります。インドから日本へ輸出する動きもあり、我々も動向に注目しています。

池永 ベトナムのGDP成長率は、1990年から平均5%程度の高い水準を維持していますが、牽引してきたのは海外からの投資

です。今後も経済成長を維持するには、海外からの投資の継続的な呼び込みと人的資源の蓄積などが重要です。また、ベトナム政府は2050年までにカーボンニュートラルを達成する方針を掲げており、再エネ電源などの開発が急務です。日本に対しては、経済の近代化や脱炭素化に資する投資規模を拡大してほしい、との明確な要望がありますが、最近では他国との比較の目線も目立ちます。特に、ベトナムでは韓国企業の存在感が強く、ベトナムへの累積直接投資額では日本を抜いて1位、在留邦国人数も日本人の約10倍です。米国半導体企業の動向も注目されるなか、ベトナムでの日本企業の存在感をもっと見える化し、支援していく必要性を強く感じます。

中島 日本企業が進出するにあたり、インド、ベトナムがそれぞれ抱える特有の課題はどのようなものでしょうか？ なかなか日本からは見えづらい部分です。

今堀 インドでは、中堅中小企業を支える日本の地方銀行の進出が少ないので、地銀にはぜひ積極的にインドに進出してほしいです。また、法制度の不透明さや行政手続きの煩雑さは大きな課題の一つです。例えば、税関職員によって解釈が違い、税

率が変わってしまう場合があります。また、特定の品目を日本からインドに持ち込む際、インド標準規格の認証取得手続きが非常に煩雑であり、製造業者には相当な負担になっています。こういった課題は、インド日本商工会で取りまとめてインド政府に提出し、我々もさまざまな面で改善を働きかけています。

中島 大事な働きかけですね。現地サプライヤー企業に現地調達されてしまうと、価格面の争いで日本企業は勝てないですね。7割くらい現地調達のほうが安く済みますから。

池永 地銀については状況が異なりますね。現在40行近くの日本の地銀がベトナムに職員を派遣しています。特に増加傾向にある中堅中小企業の投資案件では、JBICも地銀と協調融資を実施することが多いです。中堅中小企業は、ベトナム国内の産業クラスター形成に大きく貢献していく存在であり、彼らを支える地銀の存在は非常に重要です。

中島 地銀の進出はベトナムでの日本企業の拠点数の増加にもつながっているようで、ベトナムを有望国として回答した企業の中でも、中堅中小企業の割合が足元で伸びてきています。一方、インドについて企業からは管理職の人材不足や部下との意思疎通に苦労していること、納期が守られないなどの課題を指摘する声もあがっています。

今堀 これには言語の問題もあると思います。インド人は、第二公用語である英語の能力が非常に高く、英米と同等のスピードで英語の議論が進みます。駐在員に英語力が一層求められるという点は、案外見落とされがちです。また、プライベートでもビジネスでもSNSを上手に使用しており、特にWhatsAppを駆使しています。メールだ



女性の就業率が高く、流行に敏感で消費意欲も旺盛なベトナム



旧来のイメージとは異なる光景が広がる今のインド。変わり続けるこの国をぜひ訪問して見てほしい

JBICニューデリー駐在員事務所／駐在員

今堀晋一良さん

IMAHORI Shinichiro

東京電力・JERAを経て、2020年入行。エネルギー・ソリューション部にて、資源案件の融資業務に従事し、22年より現職。週末はインド商科大学院 MBAに通学。慶應義塾大学経済学部卒

今後のベトナムの成長は、海外からの投資継続と人的資源の蓄積にかかっている

JBICハノイ駐在員事務所／駐在員

池永あずささん

IKENAGA Azusa

2010年入行。外国審査部、調査部等を経て、20年より現職。ベトナムでは案件形成支援や政策対話、現地調査の実施に携わる。夫と離れてハノイにて娘と二人暮らし中。京都大学法学部卒

けではなく電話やSNS、対面での密なコミュニケーションも必要だったりします。マネジメントやサプライチェーンをできる限り現地化しつつ、優秀なインド若手人材を大いに活用することが大事かと思えます。
池永 ベトナムでは、公的セクターでの意思決定の遅さや許認可の遅れが大きな課題です。この背景には、日本では考えられな

いほどに意思決定者個人の責任を追究すること、文書主義が強固なことなど、ベトナム固有の要因があると思います。JBICは、こうしたベトナム側の事情の理解に努めつつ、個別企業では対応が難しい対省庁の調整や案件形成、政策対話を粘り強く進めることで、日本企業の事業環境改善を求めているようにしています。

中島 一方で企業の中には、インドやベトナムを次の展開を見据えた橋頭堡として検討する企業もありますよね。

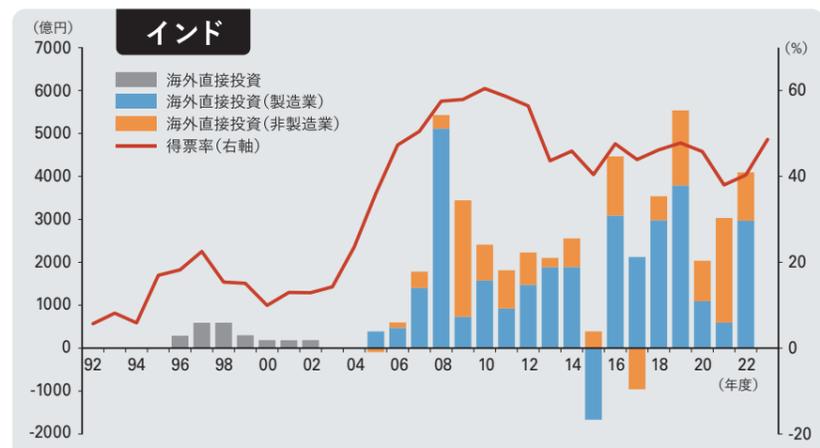
今堀 東アフリカへの展開の足がかりとしてインドを活用する動きはあります。地理的に近いだけでなく、ケニアやタンザニアなど東アフリカにはインド系の移民が多いです。アフリカでのインド系販売・流通ネットワークを活用できる強みがありますね。

池永 ASEAN域内のサプライチェーン上で、ベトナム拠点の役割を強化していきたい、との意向は聞かれます。中国拠点の生産能力を一部ベトナムに移管する、そうした動きも根強いですね。やはり、経済だけでなく、地政学的な立ち位置のバランスの良さも、ベトナムが有望視される理由だと実感します。

中島 アンケートの結果も踏まえつつ、こうした現地の声も汲み取りながら、JBICの取り組みにもつなげていきたいですね。

今堀 インドにおけるJBICの出融資承諾額は、直近2年間で5000億円を超えており、勢いが出てきています。JBICは半導体企業が進出を目指すハイテク生産拠点であるドレラ工業団地開発に関与していたり、インド政府と共同で日印ファンドを立ち上げたり、日本企業のニーズに沿った支援を行っています。まず訪印して、新しいインドを体感してもらえればと思います。
池永 ベトナムでは日本企業の進出先が北部ハノイ、南部ホーチミン、中部ダナンからより郊外へ、より多様な省へと拡大しています。ベトナム全土に進出している日本企業の操業を中長期的に支えていくためにも、進出企業への融資はもちろん、電力インフラの強化、再エネ供給支援、事業環境の整備に資する案件も進めていきます。

「日本からの直接投資額」と「投資有望国の得票率」の2国の推移



インド・ベトナム共に2005年以降に日本から急激に海外直接投資が拡大、得票率を上げてきた。インドは年による変動があるが、政府が強力に進出を後押し。ベトナムは製造業を中心に進出が堅調に推移、近年では非製造業も拡大

アンケートの結果を踏まえ、現地の声も汲み取りながら、今後のJBICの取り組みにつなげていきたい

JBIC企画部門 調査部 第1ユニット
中島隆志さん
 NAKAJIMA Ryuji

2023年入行。企画部門調査部にて国内製造業企業の海外事業展開に関する情報収集・分析に従事する。慶應義塾大学商学部卒



投資有望国ランキング3位-10位 注目国をピックアップ

投資有望国ランキングでインド・ベトナムに続く、3位から10位までの国々を一覧で概観。特に注目を集めるインドネシア、メキシコ、フィリピン、ドイツの4カ国について特徴・強み、課題そしてJBICの取り組み状況についてダイジェストで紹介する。

5位 インドネシア

法制に不透明さがあるも東南アジア最大市場の魅力

2億7500万人超という東南アジア最大の人口を擁し、経済成長も安定的に推移している。購買力の高まりを背景に、生産拠点から消費者市場としての面も大きくなっており、現地マーケットの成長性を高く評価する企業が多い。戦前から日本企業が進出してきた実績は他のASEAN諸国よりも長い歴史を持つ。他方法制の不透明さや労働コストの上昇は課題となっている。JBICは引き続



き堅調な自動二輪車・自動車産業のサプライチェーン強化支援に加え、脱炭素に向けたエネルギー・トランジション支援も強化している。

7位 メキシコ

治安面に課題があるも米国に隣接した地理的優位性

同国を挙げた企業の約半分が自動車関連。安価な労働力を武器に、米国に隣接する地理的優位性から北米向けの組み立てメーカーの供給拠点となってきた。労働コストの上昇が続く米国からのニアショアリング（事業拠点の近隣移転）先としても期待が高い。米国市場がEV志向となり、ガソリン車をメキシコで販売する動きがある。労働力人口の約半分が非正規雇用で労働コストは安価



なものの、優秀な人材の確保と治安には課題が残る。JBICでは自動車用部品の製造・販売事業展開などを継続的に支援する。

8位 フィリピン

優秀な人材は不足するも労働コスト安く成長性に期待

日本企業にとって地理的に近く、戦後初期からの進出実績を多く持つ国であることが進出における強み。マーケットとしての成長性や安価な労働コストには一定の評価がある。一方で、優秀な人材の不足、貧富の格差やミンダナオ島やその周辺地域における紛争に起因する治安面への不安が進出における課題として指摘されてきた。このため、生産拠点の多元化などリスク分散の受け皿



にはなりきれない状況がある。JBICは目下、エネルギー・トランジション関連での支援拡大に取り組んでいる。

10位 ドイツ

ウクライナ侵攻で経済低迷するも技術力と品質に定評

価格交渉など取引上の約束をしっかり履行する点で評価が高く、日本の特に製造業企業に高い信頼を得ている。技術や仕上がりの品質も高く、安定感がある。ロシアによるウクライナ侵攻の影響を大きく受け日本よりも経済成長率が低い状況で、当面は景気回復も見込めないことが課題だが、脱炭素に向けた取り組みの水準は欧州でも随一であり、欧州主要国として唯一トップ10にランクイ



ンした。JBICはEV向け部材の製造設備の増設や自動車用部品や排気系部品の製造などへの支援を実施している。

順位	国名
3位	中国
4位	アメリカ
5位	インドネシア
6位	タイ
7位	メキシコ
8位	フィリピン
9位	マレーシア
10位	ドイツ

JBICは世界各地でさまざまなプロジェクトに取り組んでいる。プロフェッショナルとして活躍するリーダー職員に、プロジェクトに込めた思いや、業務の裏側にあるストーリーを語ってもらった。

インドにおける日系メーカーのサプライチェーン強靱化支援

インドの地場企業、日系メーカーの双方にメリット タフな交渉の末に構築した融資スキーム

インドの民間銀行への融資を通じて、日系自動車メーカー、日系建機メーカーを「側面支援」。2案件の背景と意義、培ってきた交渉術について、営業経験の長い米山智さんに聞いた。

JBIC内で培ってきた インド流交渉術がものを言った

インドの案件にはタフな交渉がつきもの。金額や条件にはシビアなお国柄だ。加えて、インド人にはランクコンシャスな（肩書への意識が強く上位者の判断を尊重する）一面もあると、JBICインフラ・環境ファイナンス部門の米山智さんは説明する。そのため、「どのタイミングで実務レベルの交渉をマネジメントレベルに上げていくかの見極めが重要でした。このあたりは、ニューデリー駐在員事務所と連携しながら交渉に臨みました」。つまり、交渉が行き詰まったときに、上の肩書の者の交渉に持ち込むことで事態を打開できる場合がある。

交渉時のもう1つのコツは要所で「ミーティング」だ。「インド人はメール等ではなく、ミーティングを設定しないと物事がなかなか進みません。ミーティングはオンラインの場合もありますが、協議を前に進

めるためにはほぼ毎月チームの誰かがムンバイに出張していた時期もありました」と、米山さんは語る。

JBICは2021年3月にインドの日系自動車メーカーのサプライチェーン強靱化への支援、23年4月には日系建機メーカーの同支援を発表した。両案件とも、インドの銀行を経由して、日系メーカーのサプライヤーや販売店、販売金融事業（日系メーカーの製品を買う際のローンを提供）に融資するツーステップローンだ。JBIC内で培ってきたインド流の交渉術がものを言った。

対銀行と対メーカー 普通の融資と異なる2方面作戦

日系企業が直接的には参画しない本案件では、JBICが軸となりインドの銀行と直接交渉しつつ、同時並行で日系メーカーとも協議を進めていくという困難さがあった。対銀行では、どの銀行が支援対象セクターに強みを持っているか調査を行い、融資先

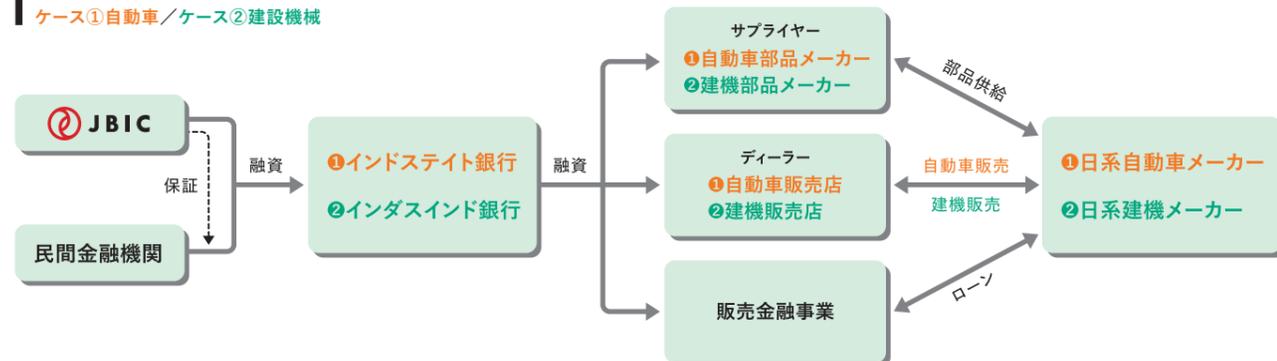
銀行を決め、地場の部品メーカー支援にもなるこの融資スキームを説明しながら条件交渉をする。対メーカーでは、日系メーカーを側面支援する意義を説明し、融資対象とすべき取引のある現地サプライヤーのリストの絞り込みを協議する。米山さんによれば、2方面で同時に調整を進めていくのが、一般的な融資やプロジェクトファイナンスと異なるこの案件の特徴だという。

「JBICには日本の製造業の国際競争力を向上させるという使命があるため、日系企業にとってメリットのある形のスキームを目指し、調達先となる現地企業への支援意義を説明して回りました。結果的に、日系企業にも歓迎をいただいたことでこの融資スキームを構築することができました」

IT大国としての印象が強いインドだが、近年、製造業やインフラ部門の公共投資が成長分野として注目されている。22年の経済成長率は6.7%を記録し、JBICの「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査

日系メーカーを側面支援するツーステップローン

ケース①自動車／ケース②建設機械



インフラ・環境ファイナンス部門
社会インフラ部第2ユニット
ユニット長

米山 智さん

2001年入行。企業金融部、国際金融第1部（中国担当）、米州投資公社（IIC）出向、経営企画部人事室、産業投資貿易部（M&A支援等に従事）等を経て22年より現職。慶應義塾大学法学部卒、南カリフォルニア大学ロースクール修了

報告」でも中期的な有望事業展開先として2年連続で1位を獲得するなど、多くの企業がインドの成長に期待を寄せる。

21年の日系自動車メーカーのサプライチェーン強靱化支援では、インドステイト銀行と6億米ドル（JBIC分）を限度とする貸付契約を締結した。これは前年の新型コロナ感染拡大で打撃を受けたインドの日系自動車メーカー支援に加え、環境配慮型自動車の製造・販売のために必要な支援も目的としている。「インド政府は温室効果ガスの排出削減や深刻化する大気汚染の解決のために、17年から燃費や排ガスの規制を導入しています。本件はインドの環境保全政策にも沿う形になっています」（米山さん）

日本と相手国双方の役に立つ 意義ある取り組みができる醍醐味

同じ融資スキームで、別のセクターの日系企業支援を——と実現させたのが、23年のインダスインド銀行向け、融資金額6000

万米ドル（JBIC分）を限度とする日系建機メーカー支援の貸付契約だった。インドでは長年の課題である物流インフラの効率改善を目的とした「国家インフラ開発計画（PM Gati Shakti）」に基づき、総予算規模100兆ルピーを投じる数多くのインフラ開発プロジェクトが計画されており、米山さんらのチームはそこに着目した。

その中から建設機械セクターに照準を当てた理由として、「インドの建機市場は、販売台数ベースで世界第3位の規模。特に日系建機メーカーは、インドの掘削用建機市場で約6割のシェアがあり、高い成長が見込まれます」と米山さんは語る。

インド政府は「Make in India（メーク・イン・インド）」政策を掲げ、「世界の工場」になるべく同国製造業への直接投資を世界中に呼びかけている。この2案件は、そのようなインドでリスクテイクをする日系企業だけでなく、そのサプライヤーであるインド企業、地場の民間銀行からもメリ

ットを感じてもらえる案件となった。「日本だけでなく、相手の国・企業の役にも立てる案件を考えられるのはJBICならではのあり、この仕事の醍醐味かもしれません」とやりがいを語る米山さん。成長著しいインドの担当は非常に忙しいと話すその目の奥は、次なる挑戦に向けて輝いていた。

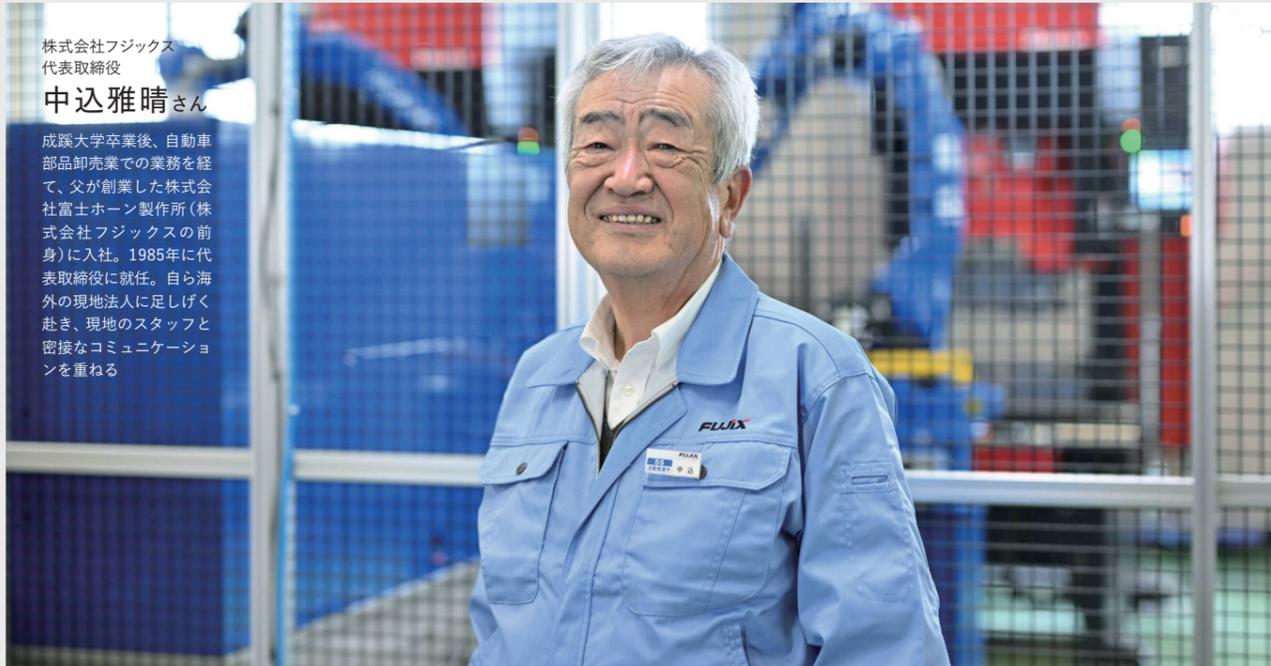


プロジェクト概要

2021年3月に日系自動車メーカーの現地サプライチェーンに必要な資金の供給を行うことを目的に、インドステイト銀行との間で総額10億米ドル（JBIC分6億米ドル）を限度とする協調融資の契約を締結。また、23年3月には日系建機メーカーの現地サプライチェーンに必要な資金の供給を行うことを目的に、インダスインド銀行との間で総額1億米ドル（JBIC分6000万米ドル）を限度とする協調融資の契約を締結



本案件（左：日系自動車メーカー支援、右：日系建機メーカー支援）に関するプレスリリース ▶▶▶



株式会社フジックス
代表取締役

中込雅晴さん

成蹊大学卒業後、自動車部品卸売業での業務を経て、父が創業した株式会社富士ホーン製作所(株式会社フジックスの前身)に入社。1985年に代表取締役に就任。自ら海外の現地法人に足しげく赴き、現地のスタッフと密接なコミュニケーションを重ねる

株式会社フジックス

電気製品に不可欠なワイヤーハーネスの製造業者
生産拠点の多元化で、サプライチェーン強靱化の実現へ

顧客の要望に果敢に挑み、研究開発を重ねることで、自社製造の多品種化を実現。米国・中国に加えてベトナムにも進出、労働集約的な量産体制を構築し、グローバルな安定供給と生産拡大を追求する。

自動二輪車用クラクションから転換
取り扱い製品数は6万点にも

自動車、産業ロボット、家電製品から、その製造工程で使われる機器に至るまで、あらゆる電気製品には、その内側のさまざまな部品に電力や電気信号を伝えるために、ケーブルやコネクタなどで構成され



中国でも生産を拡充してきた(写真は2017年設立の中国現地法人の富海精密電子工業(南通)有限公司)

るワイヤーハーネスが使われている。人間の体でたとえると、血管や神経に相当する重要な部品だ。

このワイヤーハーネスを主力製品として製造・販売するのが株式会社フジックス。1951年に自動二輪車用クラクションの研究開発と販売を手掛け、創業した。高度成長期を経て、自動二輪車産業にも陰りが見え始めた頃、取引先の半導体メーカーから、自動二輪車用のハーネス関連製品について相談を受けたことがきっかけとなり、自社生産を開始した。

「クラクションの生産過程でもハーネス関連部品を扱っていましたから、その知見も生かし、先を見据えて、先代の父が汎用性のあるワイヤーハーネス事業に取り組んでいこうとしたのです」

そう語るのは、2代目の中込雅晴代表取締役だ。事業拡大の矢先、先代を亡くし、30代で会社を継いだ。先を見極める先代の姿勢を受け継ぎ、事業の継続性をにらんで、ゴム製造や産業機器関連の放熱技術などの研究開発を進め、ワイヤーハーネスのみならずゴム製品、アルミダイカスト部品などへと道を切り拓いてきた。今や扱う製品数は6万点に上る。顧客からは、「製造品目からして中小企業としては、5社が集まった規模の組織内容ではないか」と言われている。

「顧客のニーズに応え、新しいアイデアを提案し、常に自分たちにしかできないことは何かを考えながら対応するようにしています」と語る中込代表取締役のモットーは、前のめりにでも挑戦をして、成果で顧客の

期待を裏切らないことだ。新しい製品の製造は一朝一夕には実現しない。しかし、顧客に「できない」とは言わない。顧客の要望に応えるため、やりきる。そうして研究開発を重ねることで、実績を築いてきた。

顧客第一主義を胸に海外へ
環境規制に適応したモデル工場に

海外進出においても、顧客への迅速で的確な対応を貫く「顧客第一主義」が根底にある。自動車部品に関する新しい情報収集を目的に、また顧客が生産拠点を米国・シカゴに構えたことも受けて、2002年、同地に現地法人を設立した。同じ頃、受注量の拡大により日本の生産拠点だけでは追いつかなくなっていた。「当社のような労働集約的な仕事で生産能力を上げるには、日本だけで生産を続けていては成長が見込めない」と判断。同じく02年に、中国・上海に隣接する江蘇省に独自で生産拠点を設置した。

大量生産とコスト削減を図りながらも、品質は落とせない。「中国では最初は言葉も通じず、製品の絵を細かく描きながら、ノウハウを伝えました」と当時の試行錯誤を振り返る。コミュニケーションの難しさを痛感しながらも根気強く向き合い、現地の文化の理解にも努めた。地方出身の現地従業員には、福利厚生面でサポートするなど親身になって付き合い、信頼関係を築いていった。今では、設立当初から共に仕事をしてきた現地従業員は幹部となって日本

語を習得し、不自由なくやりとりする。社内で一貫して技術指導を進めていった結果、その生産技術は今や日本を凌ぐレベルに到達した。

中国の環境規制に対応するため、17年には同じ江蘇省の南通市に新たな生産拠点も設置。JBICからの融資も後押しし、工場の自動化も進めるなかで、環境モデル工場の認証も受けた。

コロナ禍での苦い経験を機に
地政学リスクの分散へ

「コロナ禍で、上海では3カ月のロックダウンに直面しました。わずか100m先にある材料メーカーとの行き来もできない状況で顧客への供給が満足にできなくなったのです」

この苦い経験から、中国の生産拠点に依存して、グローバルに存在する顧客に向けて製品を提供する、というビジネスモデルの危うさを痛感。地政学リスクを分散させるため、人口増が見込まれ、親日的でもあるベトナムでの生産拠点の設置に動いた。サプライチェーンの強靱化に向けて、ベトナム工場は24年10月にも稼働開始を予定

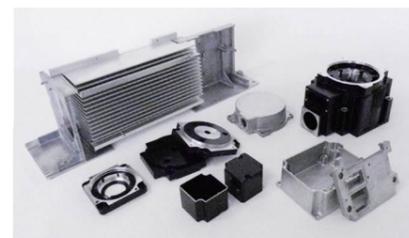
する。ここでも JBIC の融資を活用し、生産能力の拡大を進める。ベトナム工場は今後3年を目途に、中国の生産体制と同等の品質と供給力を目指す。

「日本ではさらなる顧客のニーズを開拓し、少量多品種の生産に特化。中国とベトナムでは労働集約的な量産体制を構築し、グローバルに展開する日本の顧客への安定供給を図る。このバランスが大事です」と力を込める中込代表取締役。そのためにも、まずはベトナムでの生産拠点の立ち上げに向けて邁進する日々だ。

株式会社フジックス	
1951年	創業
2002年	米国シカゴにFUJIX USA,INC.を設立。中国江蘇省昆山市に昆山富通電子有限公司を設立
2011年	中国遼寧省瀋陽市に瀋陽富光電子有限公司を設立
2017年	中国江蘇省南通市に富海精密電子工業(南通)有限公司を設立
2023年	ベトナムにFUJIX ELECTRONIC VIETNAM COMPANY LIMITEDを設立



主力製品のワイヤーハーネス(写真右上)では自動車、産業機器など各種分野に最適化した部品形状を提供。ゴム・絶縁紙(写真左)、樹脂成形品(写真中)、アルミ部品(写真右下)など多様な製品へと生産品目を拡大する



融資概要

2023年12月、フジックスとの間で、融資金額570万米ドル(JBIC分)の貸付契約を締結。三菱UFJ銀行との協調融資。フジックスのベトナム法人 FUJIX ELECTRONIC VIETNAM COMPANY LIMITEDが実施する電気部品の製造・販売拠点の設立への支援を通じて、日本の産業の国際競争力の維持及び向上に貢献する



本案件に関するプレスリリース ▶▶▶

1999年

グローバル化と地球規模の課題対応へ 新世紀の幕開け前に、国際協力銀行が発足

20世紀末、行政改革により対外経済政策・経済協力の一元化が求められた。
その時、国際協力銀行は新たな政策金融機関として発足した。



国際協力銀行の保田博初代総裁。輸銀とOECFの業務を継承して支援を総合的に行う政策金融機関として、グローバル化や経済成長の負の側面への対処を本格化した。

輸銀とOECFの統合により 機動的かつ効率的な組織を実現

アジア通貨危機により、経済の低迷に苦しんだアジア諸国が回復の兆しを見せ始めた1999年10月、日本の対外経済政策・経済協力を一手に担う新たな政策金融機関がその一歩を踏み出した。国際協力銀行は、日本輸出入銀行（輸銀）と途上国の経済開発に寄与する海外経済協力基金（OECF）の統合により誕生。初代トップを輸銀の保田博総裁が務め、日本を含む国際経済社会の健全な発展に向けた支援を開始した。

統合の背景には、中央省庁の再編を含む抜本的な行政改革の推進があり、対外経済関係に関わる両機関の情報やノウハウを一元化し、政策目的に応じた機動的かつ効率的な対応を果たすことが期待された。

誕生に先駆け成立した国際協力銀行法では、日本輸出入銀行法（輸銀法）と海外経済協力基金法をベースに、当時の業務実態や経済情勢を踏まえた業務目的が定められた。また、グローバル化とアジア通貨危機における経験を踏まえ、「国際金融秩序の安定」への寄与が業務目的に追加された。同

時に、輸出金融や製品輸入金融、投資金融の範囲なども見直された。

設立後は、支援内容の強化も積極的に行われた。例えば、航空機等の輸入では従来の融資に代えて民間金融機関の融資に対する債務保証を行うことで輸入支援を行う、製品輸入保証制度を2002年度に創設。外国の取引先等に保証を供与することで日本企業の信用力を補完するパフォーマンス・ボンド保証も同年度から導入された。また、日本のプラント業界の国際的競争力を本格的に回復させるため、潜在的な優良案件の発掘につながるフィージビリティスタディ等を行う「案件発掘・形成調査業務」を制度として設けるなど、支援手法の多様化も進めた。

温室効果ガス排出削減に さまざまな取り組みで貢献

21世紀に差し掛かる頃には、地球温暖化対策の必要性の認識が国際経済社会で高まり、「京都議定書」が発効。日本の温室効果ガス削減の目標達成に向けて日本政府は、他国との排出削減プロジェクト共同実施や排出権の国際取引を可能にする「京都メカニズム」を活用する方針を掲げた。国

際協力銀行はそれに先立ち、03年6月に京都メカニズム担当審議役を設置して日本の削減目標達成や地球温暖化防止への貢献に向けた取り組みを強化。同年10月には、環境配慮に関する新たな統一ガイドラインを全面施行した。

また、国際的な民間企業団体である「国際排出量取引協会（IETA）」と業務協力協定を締結することで、最新情報の入手や具体的な排出量削減案件の支援へとつなげ、地球温暖化対策への貢献を目指した。

■国際協力銀行の発足と直面する世界課題

1996年	1月	橋本龍太郎内閣発足、行政改革が政策課題に
1997年	12月	京都議定書が国連気候変動枠組条約第3回締約国会議（COP3）で採択
1999年	4月	国際協力銀行法が公布
	10月	国際協力銀行の発足
2001年	9月	米国で同時多発テロ事件
2003年	6月	京都メカニズム担当審議役を設置
2005年	2月	京都議定書が発効、排出削減目標が法的義務となる
2008年	9月	リーマン・ショック

