

「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」

——2019年度 海外直接投資
アンケート調査結果
(第31回)——

国際協力銀行 企画部門 調査部
ユニット長 春日 剛
小川 夏佳



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、本年6月末に調査票を発送し、7月から9月にかけて回答票を回収した（対象企業数1004社、有効回答社数588社、有効回答率58.6%）。ご協力頂いた企業の方々には、あらためて感謝したい。

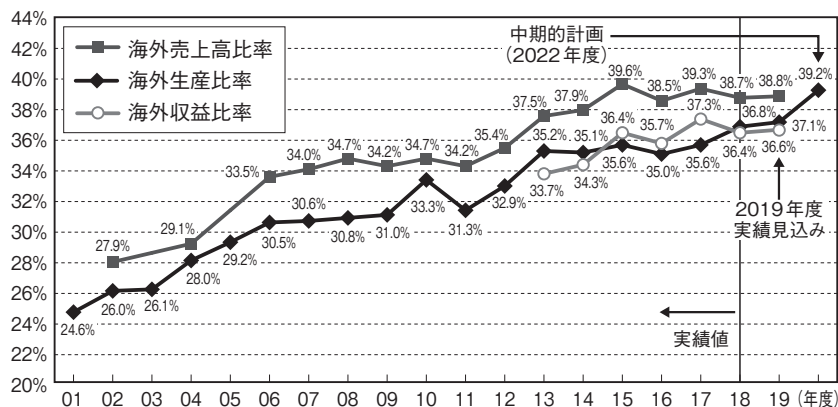
今回調査では、例年質問事項の「海外事業展開実績評価」、「事業展開見通し」、「中期的な有望国・地域」のほか、個別テーマとして「米中摩擦の影響」、「オープン・イノベーションの海外展開」についても質問した。

2. 海外生産比率、海外売上高比率、海外収益比率

2018年度の海外生産比率^{注1}は36.8%で、調査開始からの最高値を更新した。中期的計画（2022年度）では39.2%まで上昇する見込みであり、引き続き海外生産に積極的な姿勢がうかがえる。他方、2018年度の海外売上高比率^{注2}は38.7%と前年比でやや減少、海外収益比率^{注3}も過去最高値（37.3%）となった昨年度から低下し、36.4%となった。海外売上高比率や海外収益比率の低下は、米中摩擦の長期化や中国の景気減速の影響を受けたものとみられる。こうしたことを背景に、2019年度の実績見込みは2018年度実績のほぼ横ばいを予想するもので、企業の慎重な姿勢がうかがえる（図表1）。

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)

図表1 海外売上高比率、海外生産比率、海外収益比率

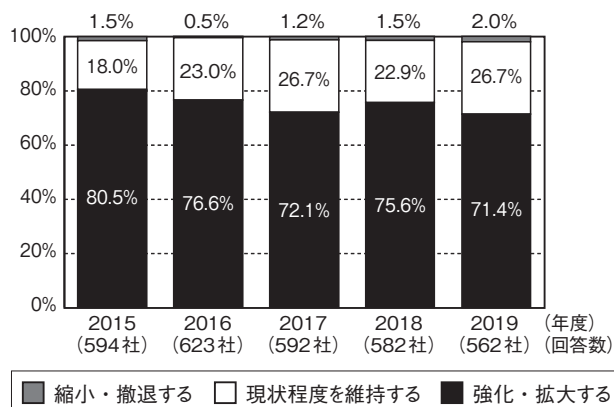


3. 海外事業と国内事業の中期的な見通し

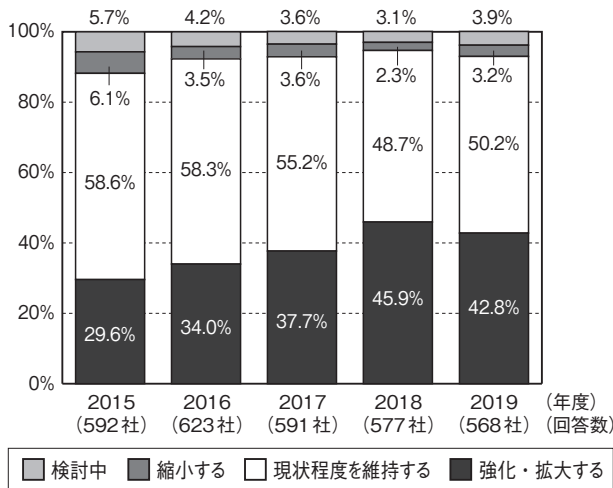
海外事業を中期的に「強化・拡大する」と回答した企業は401社（71.4%）であった。近年の調査では、海外事業の強化・拡大姿勢はやや現状維持寄りになる傾向が続いており、本年度の強化拡大姿勢も比較的低い水準にとどまった（図表2）。

国内事業の中期的見通しは、「強化・拡大する」が42.8%と昨年比で微減したものの、依然として高水準を維持した（図表3）。強化する分野としては、昨年

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



度に引き続き「製品の高付加価値化（72.9%）」が突出しているほか、半数近くが「新規顧客の開拓（45.8%）」「国内生産設備の強化（45.0%）」をあげており、国内事業の底上げを図っている様子が見えてくる。ヒアリングでは、「当社の技術は一流。今は、（外に出るより）国内外から当社の技術を必要とする課題集めに力を入れている」（精密機械）との意見もあった。

海外事業を強化すると答えた企業の割合は71.4%、国内事業を強化すると答えた企業の割合は42.8%であり、海外・国内とも昨年度より減少した。また、海外事業強化と国内事業強化の獲得ポイントの差をとったところ、28.6ポイント差と昨年度（同29.7ポイント差）よりさらに小さくなり、海外向けの事業姿勢が比較的弱い状況が継続している様子が見えてくる（図表4）。

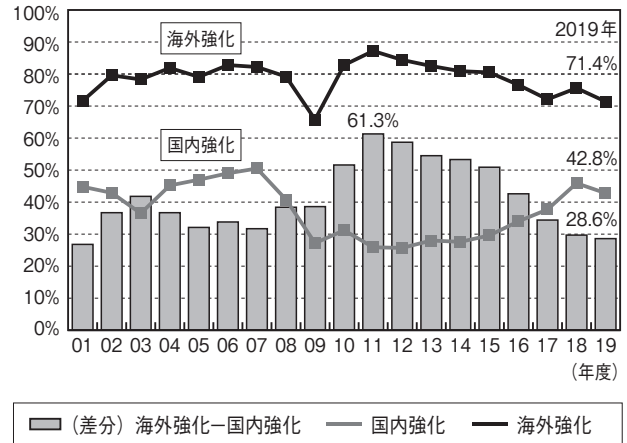
4. 英国のEU離脱の影響

事業展開姿勢について、英国とEU14に分けて質問し回答を分布表（図表5）にまとめた。この結果、英

図表5 EU14・英国の事業展開見通し（分布表）

	英国					小計
	強化拡大	現状維持	縮小撤退	無回答		
EU14	36	47	7	28		118
	0	51	4	44		99
	0	3	2	1		6
	5	3	0	13		21
小計	41	104	13	86		244

図表4 強化拡大姿勢の推移（2000～19年度）

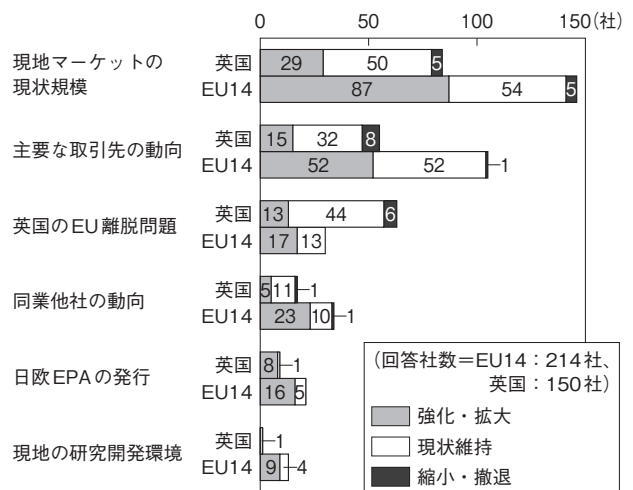


国については「現状維持」が104社と最多、EU14については「強化・拡大」が118社と最多となった。また「縮小・撤退」についてみると、英国（13社）がEU14（6社）の倍にのぼっており、欧州と英国の間で事業展開姿勢の違いが確認できた。なお英国の縮小撤退の業種別内訳をみると、自動車部品関連企業が中心になっている。

分布表では、EU14を「強化・拡大」とすると同時に、英国は「縮小・撤退」と回答した企業も7社あった。数としては少ないが、欧州事業の重心をEU側に寄せる動きもみられる。他方で、機械や電機・電子、食料品などを中心に、英国を「強化・拡大」する企業も41社いた。英国市場に浸透している企業であると推察される。

事業展開見通しを回答するにあたり大きく影響した要因についても質問した（図表6）。この結果、英国・EU14ともに「現地マーケットの現状規模」をあげる企業が最も多く、どちらの国・地域でも現地市場規模が投資判断に与える影響度が高いことが確認できた。

図表6 見通しに影響した要因（EU14・英国）

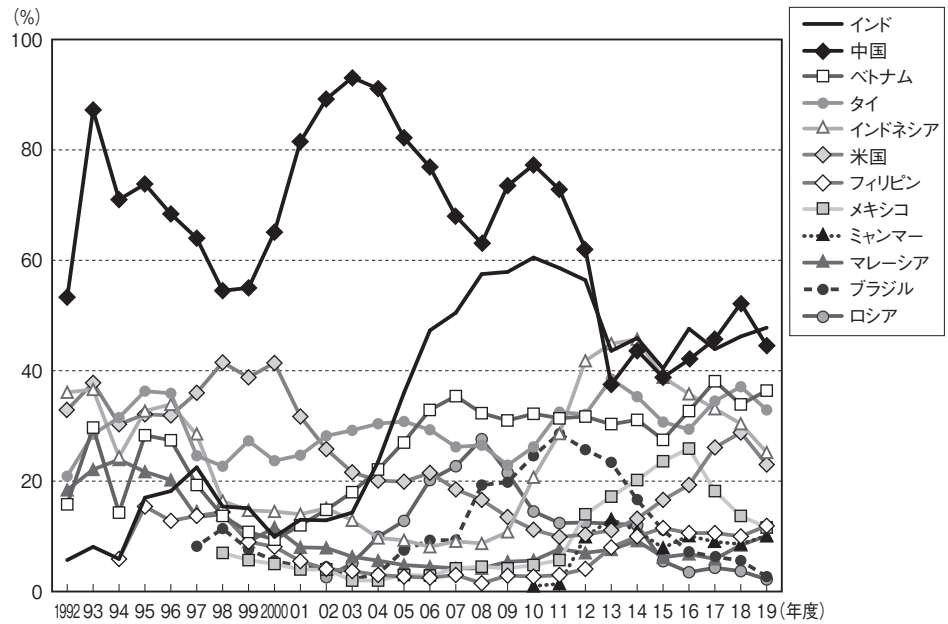


「英国のEU離脱問題」については、英国の事業判断では2番目に重要な要素で(63社)、実際にこのうち6社は「縮小・撤退」を選択した。他方、EU14における英国の離脱問題は4番目(30社)となっており、英国のEU離脱問題はEU事業にとっては比較的限定的な影響度であることがわかった。なおヒアリングでは、「もともと中東欧への移転を検討していたところ、Brexit問題の不透明な状態が長引いたため、Brexitに背中を押され英国撤退を決めた」(非鉄金属)との声も聞かれた。

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、それを集計した結果を図表7に示した。今年度の調査では、回答社数が431社から404社に減少し、全般的に海外事業展開への積極性がやや弱含んだ。こうしたなか、インドが193社(得票率では1.6ポイント上昇)と2016年以来3年ぶりに首位に返り咲いた。他方、中国は昨年の225社から180社へ大きく後退した。昨年度の調査で中国への期待が大きく膨らんだ反動と、米中摩擦や景気減速への警戒感が高まったことが背景とみられる。中国が後退した背後で、ベトナム(147社)、フィリピン(48社)、マレーシ

図表7 中期的(今後3年程度)有望事業展開先国・地域 得票率の推移

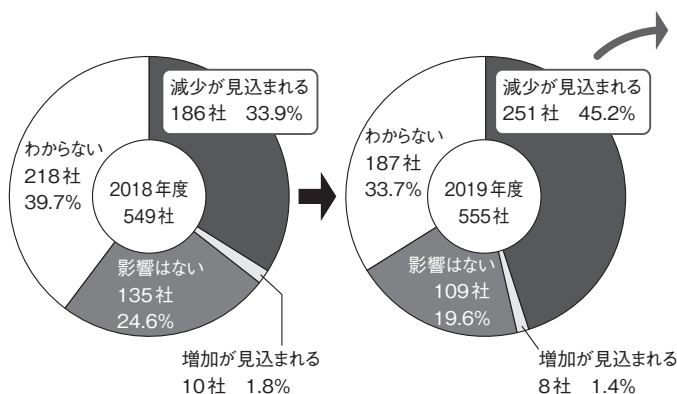


ア(41社)が順位を上げた。獲得票数が昨年度とほぼ同等であったものの、世界的に不透明感が高まるなかで相対的に浮上したかたち。他方、タイ(133社)、メキシコ(47社)が票数を落とした。米国は順位に変動はなかったが、過去数年の上昇基調から今年は下落に転じ、中国と同じく昨年比で大きく票数を落とした(124社→93社)。ただし、(図には示していないが)米国の有望度を1位と回答する企業は中国、インドに次いで多く、また米国を1位指名したうえで、その他の国を有望と回答する企業が比較的少なかったことから、米国を根強く有望と考える企業も多い。

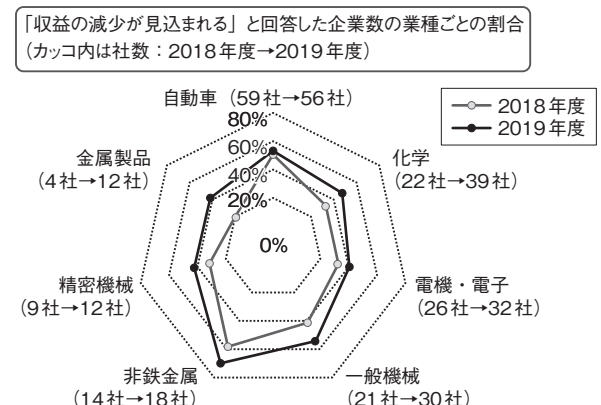
6. 米中摩擦の影響

米中貿易摩擦をはじめとする国際貿易をめぐる緊張の高まりが、自社の減益要因となると答えた企業は、

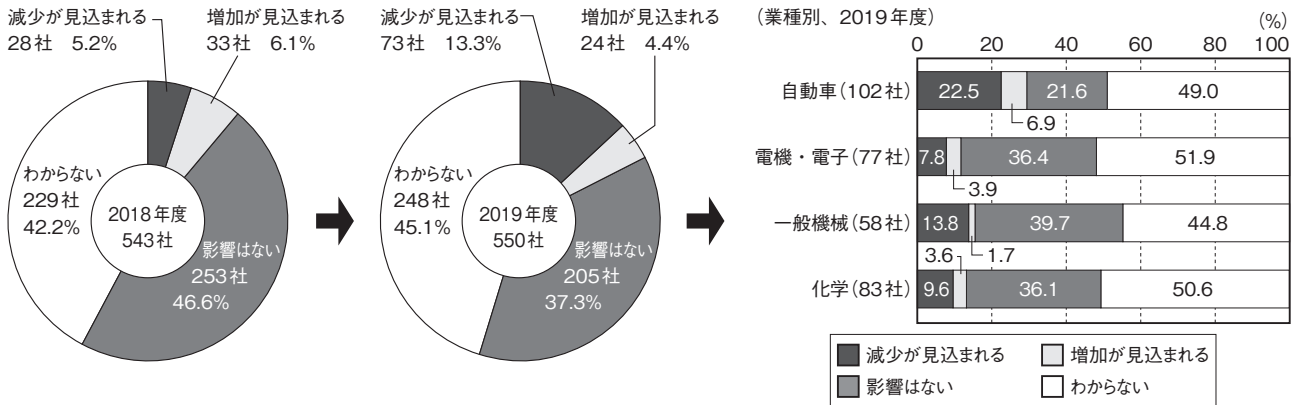
図表8 米中摩擦：収益への影響推移



図表9 減益と回答した企業の割合(業種別)



図表10 海外直接投資への影響



昨年度の33.9%と比して本年度45.2%と半数近くまで増加した(図表8)。他方、「影響はない」「わからない」は減少しており、収益への影響を認識し始めている企業が増加していることがわかった。

収益が「減少する」と回答した企業について、業種別の内訳を昨年度と比較した(図表9)。それによると、①自動車(昨年59社→56社)が最も多く素早く反応していること、また、今年度調査の結果、②化学(20社→39社)や電機・電子(26社→32社)、一般機械(21社→30社)、金属製品(4社→12社)など、幅広い業種に減益を見込む企業が増えている様子がわかった。

直接投資への影響については、「減少が見込まれる」と回答した企業が13%と、昨年度から倍増した。業種別には、自動車(23%)、一般機械(14%)が直接投資の減少要因と回答した(図表10)。

直接投資の増減について、仕向け地を回答してもらった。それによると、対米国では「減少する」が「増加する」を4社上回ったのに対し、対中国では「減少する」が「増加する」を60社上回った。米中貿易摩擦が、中国向け投資の大幅な減少と関連があることがうかがえる(図表11)。

上記のように、米中ともに直接投資が減少すると見

込まれる一方で、漁夫の利を得る形で、米国中国以外の国への直接投資の増加が堅調に推移している。とりわけタイやベトナムなどにとっては、投資を呼び込む機会となっている。

貿易摩擦が海外直接投資に「影響がない」と回答した企業に対し、その理由を質問した(図表12)。その結果、そもそも影響がない回答群を除くと、「既存のサプライチェーンの組み換えや調整で柔軟に対応できる」との回答(56社)が大半を占めた。一方で、「価格転嫁」によって事態を乗り切ろうとする企業はわずか12社であった。この結果を比較すると、今回の貿易摩擦に対して企業は柔軟に対応しようとしていることがうかがえる。

ヒアリングでは、「中国の生産を減らし、マレーシアの生産量を増やすなど拠点間の生産量を柔軟に調整することで米中貿易摩擦には柔軟に対応できる」(非鉄金属)、「これまで中国現地の下請け会社を頻繁に変更してきており、その経験を生かしてサプライチェーンの組み換えは比較的容易にできる」(精密機械組立)等の意見が聞かれた。

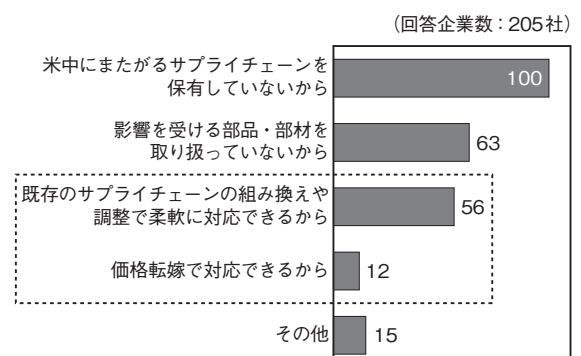
特定企業との取引制限について質問したところ、「海外事業に影響が出る」との回答は53社、「現段階での

図表11 米国、中国、米中以外、の比較

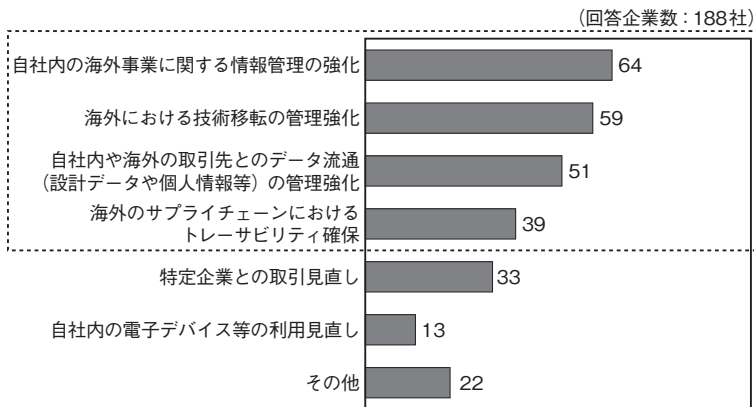
	米国		中国		米中以外	
	2018年度	2019年度	2018年度	2019年度	2018年度	2019年度
増加する	20	6	11	7	12	18
減少する	13	10	11	67	3	8
差	7	-4	0	-60	9	10

■ 2019年度調査における「米中以外」の具体的な国・地域(自由記入)
 「増加する」…タイ(6)、ベトナム(4)、メキシコ(3)、インド(2)、ミャンマー、チェコ、マレーシア、イタリア、スペイン、フランス、ASEAN諸国(各1)
 「減少する」…ヨーロッパ、東南アジア、フィリピン、日本、メキシコ、インドネシア、EU(各1)

図表12 海外直接投資に影響がない理由



図表13 導入の実施・検討をしている対策

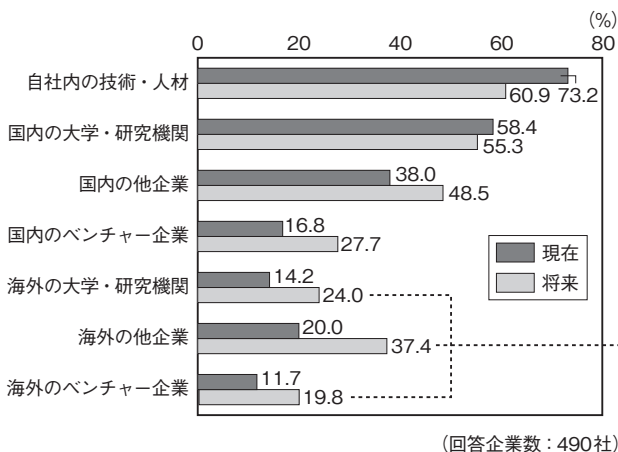


影響はないが今後計画では考慮していく」は124社で、合計で全体の3割にのぼった。また今後の対応については、「特定企業との取引見直し」が33社と少なかった一方、「自社内の情報管理の強化」(64社)、「技術移転の管理強化」(59社)、「自社内や取引先とのデータ流通の管理強化」(51社)など、情報管理の強化の実施・検討を選択する企業が多かった(図表13)。回答企業のほとんどが中国に拠点を持っているなかで、政治的なリスクの高まりに対して、米中双方のビジネス継続を前提としてリスク管理・情報管理の強化が進められている様子が見えてきた。

7. オープン・イノベーションの海外展開

イノベーション創出に向けた「現在」と「将来」の取り組み状況について聞いた(図表14)。この結果、現在は国内での外部連携が中心であり、特に「自社内の技術・人材」(回答率73.2%)、「国内の大学・研究機関」(同58.4%)など、社内の研究開発機能の活用や、従来の研究開発領域における共同研究等を中心に実施

図表14 イノベーションの連携先(複数回答可)



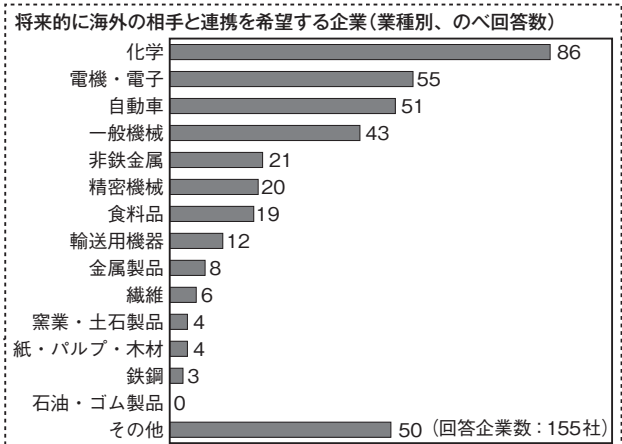
されている様子が見えてくる。また、海外の相手との連携を実施中との回答は、現時点では低位にとどまった。

一方、「現在」と「将来」の取り組み状況を比較した場合、国内では「自社内」と「大学・研究機関」の回答率が低下する一方で、「他企業」や「ベンチャー企業」との連携が伸びる傾向にある。社内研究や教育機関との共同研究が飽和状態となるなか、今後は異業種など多様なプレーヤーとの協働が拡大すると考えられる。また、全体として、国内連携先に比べ海外連携

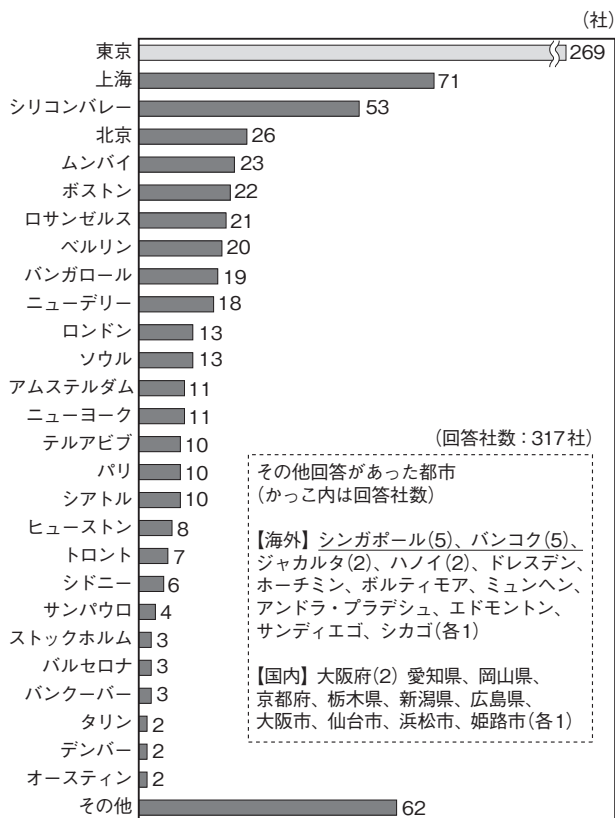
先の伸びが顕著であり、海外の企業やベンチャー、研究機関との連携に対する期待の高さがうかがえる結果となった。ヒアリングでは、「国内事業の拡大が見込めないなか、海外での販売を見越して海外連携先との協働を見込んでいる」(化学)との声も聞かれた。業種別にみると、特に化学(のべ回答数86)が多く、大手総合化学メーカーや医薬品関連企業を中心に、樹脂、農薬、化粧品等、多様な企業が海外連携先との協働に積極的であることがわかった。

また、オープン・イノベーションに取り組むにあたり、どの都市が連携の場として有望か聞いたところ、海外では上海が71社の回答を得て首位を獲得。次点のシリコンバレー(53社)に差をつける結果となった。企業がイノベーション創出のため、中国の連携先に強い期待を寄せていることがわかる(図表15)。

東京、シリコンバレー、上海の3都市について、それぞれを有望視する回答企業の属性に特徴がないか調べた(図表16)。この結果、業種別にみると、上海は一般機械や自動車の割合が他2都市に比べ高いのに対し、シリコンバレーは電機・電子や精密機械の割合

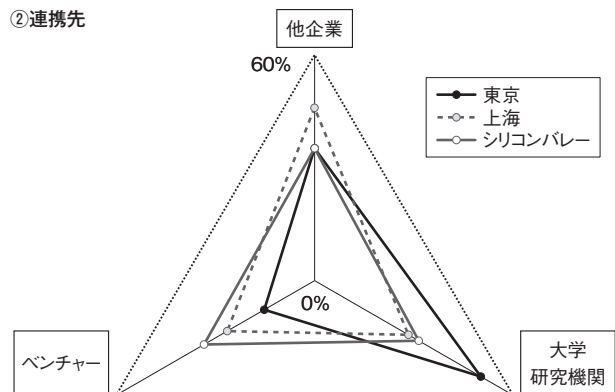
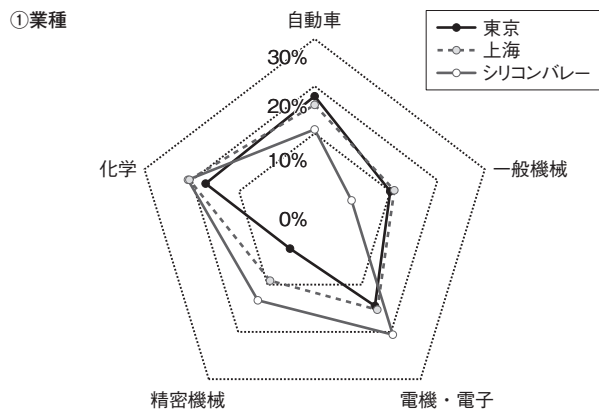


図表 15 連携の場として有望な都市



注：都市名はCBInsightsのGlobal Tech Hub Reportをもとに作成。深圳、シンガポールは選択肢に含まれていない。

図表 16 東京、上海、シリコンバレーを選択した企業の内訳（属性）



が高いことがわかった。

また、シリコンバレーを目指す企業は海外連携先として「他企業」「大学・研究機関」「ベンチャー」をバランスよく選択している一方で、上海を選択する企業は「他企業」との連携を志向する傾向にあることがわかった。なお、東京での国内連携を選択する企業は、「大学研究機関」を選択する比率が突出して高い。

国内外のベンチャー企業との連携を実施・検討中と回答した企業を業種別にみると、現在・将来問わず、化学が最も積極的な姿勢を示していることがわかる（現在31社、将来48社）。また、電機・電子も、将来に向けた伸びが非常に強く、国内外を問わずベンチャー企業との協働に前向きである。ベンチャーとの連携事例としては、社長直轄の新組織によるベンチャー投資、シリコンバレーへの研究者派遣、海外ベンチャー買収、本社所在地周辺のベンチャー企業育成支援など多様な取り組みがみられた。また、「自社に足りない技術・サービス」をベンチャーに求める企業が多いなか、「ベンチャーは先取りニーズの宝庫であり、彼らを支援することで新しいビジネスが生まれ、当社の技術・製品の活躍の場も増える」（電機・電子）との声も聞かれた。

8. おわりに

今回の調査では、政治経済情勢の大波に左右されつつも、混乱に柔軟に打ち勝つための方策を丹念に模索する企業の姿が浮き彫りになった。こうした伝統的な柔軟性を発揮する一方で、オープン・イノベーションへの底堅い関心と、海外展開への潜在的な意欲も確認された。今後は、次世代を見据えた技術開発と新しいニーズとの意図的な出会いにより、新たな課題解決力を世界に広く訴求できる機会が増えていくことが期待される。

【本調査の概要】

1. 調査対象：原則として海外現地法人を3社以上（うち、生産拠点1社以上を含む）有するわが国の企業。
2. 調査企業数：1004社に送付、うち588社から回答（回答率58.6%）
3. 調査方法：調査票の郵送とe-mailの送付によるウェブ回答依頼。なお、電話ヒアリングおよび個別の企業訪問も同時期に実施。
4. 調査期間：2019年6月28日（調査票発送）～8月1日（※ただし9月27日までの回収票を有効回答とした）