

「わが国製造業企業の 海外事業展開に関する調査報告」

——2017年度 海外直接投資アンケート調査結果(第29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、例年どおり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1001社、有効回答社数602社、有効回答率60.1%)。ご協力頂いた企業の方に感謝をいたしたい。

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「製造業が提供するサービスと受けるサービス」、「現地法人の経営管理」についてもたずねた。

2. 海外生産比率、海外売上高比率、 海外収益比率

海外生産比率^{注1}の2016年度実績は35.0%で、2015年度実績 (35.6%) を下回ったものの、中期的計画 (2020年度) では38.5%まで拡大する見込みであり、日本の製造業企業が海外生産を拡大する方針に変化はない。また、2016年度実績の海外売上高比率^{注2}は38.5%、海外収益比率^{注3}は35.7%で、前年度実績からそれぞれ1.1ポイント減、0.7ポイント減となったものの、2017年度は増加に転じる見込みである (図表1)。

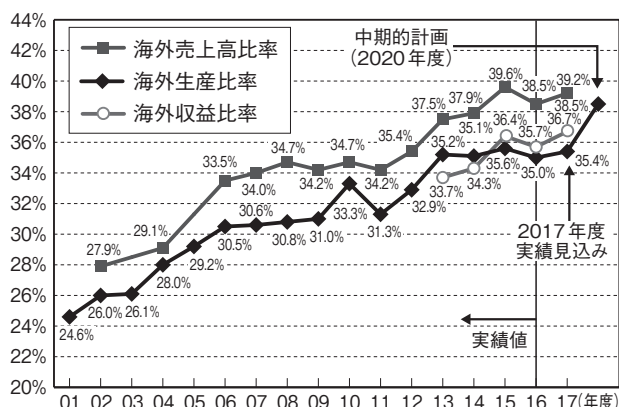
主要4業種 (自動車、電機・電子、化学、一般機械) の海外生産比率 (2016年度実績) は、自動車が46.2%と最も高く、2017年度実績見込みは46.6%、中期的計画も47.4%と、引き続き高い比率を維持する姿勢を示している。

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)

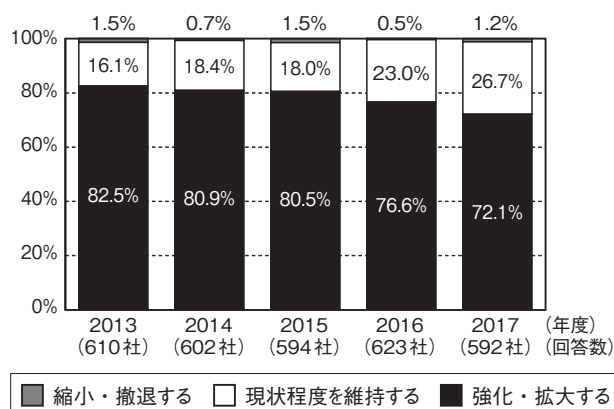
図表1 海外売上高比率、海外生産比率、海外収益比率



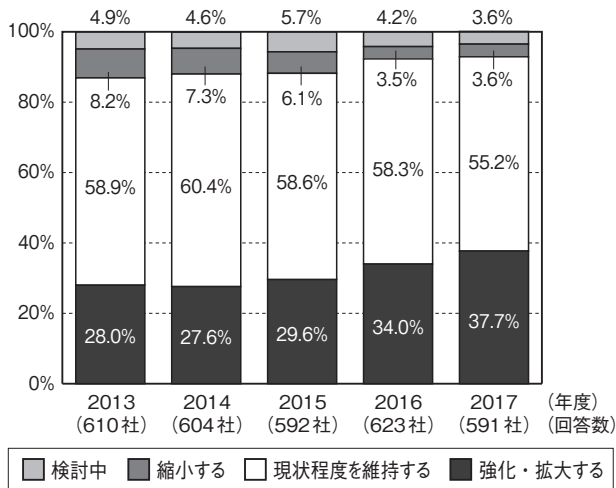
3. 海外事業と国内事業の中期的な見通し

海外事業を中期的 (今後3年程度) に「強化・拡大する」と回答した企業は72.1% (図表2)。同割合は、2011年度の87.2%をピークに緩やかに低下しており、日本の製造業企業の海外事業展開に一服感がみてとれる。昨年度は強化・拡大と回答したが今年度は現状維持とした企業にヒアリングをしたところ、生産拠点の集約化、既存の拠点への注力、グローバル人材不足、国際情勢の不透明などが理由としてあげられた。

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



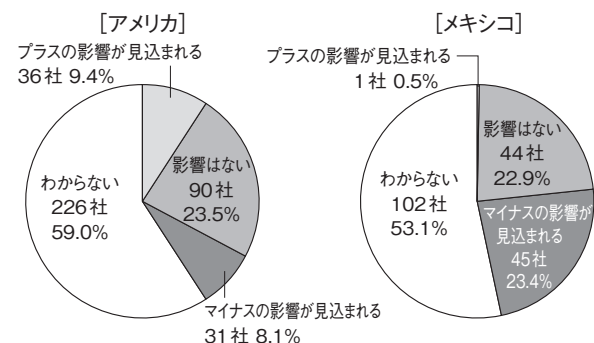
国内事業を中期的に「強化・拡大する」と回答した企業の割合は漸増傾向にあり、2017年度は前年の34.0%から3.7ポイント増加し、37.7%に達した（図表3）。

4. トランプ政権発足及び英国のEU離脱の影響

NAFTA加盟国（米国、カナダ、メキシコ）での事業展開におけるトランプ政権の影響について対象企業に質問した。米国での事業展開におけるトランプ政権の影響は、「わからない」の回答率が59.0%で最も多く、次いで「影響はない」、「プラスの影響」、「マイナスの影響」となった（図表4）。今後の事業展開については、政策の推移をみながら慎重に判断するという姿勢がうかがえる。なお、主要4業種では、「プラスの影響」と回答した割合は一般機械で最も高い。

一方、メキシコでの事業展開におけるトランプ政権の影響については、「わからない」との回答が53.1%で一番多いが、「マイナスの影響」の回答率も23.4%と高く、米国とは異なる結果がみてとれる（同図表4）。主

図表4 中期的海外事業展開見通し
トランプ政権発足の影響



要4業種別にみると、電機・電子、自動車で「マイナスの影響」の割合が高く、それぞれ回答率は28.6%、26.5%となっている。

英国、英国を除くEU15（以下「EU14」という）での事業展開における英国のEU離脱の影響についても質問したところ、英国については半数程度が「わからない」と回答した一方で、20%以上の企業が「マイナスの影響」と回答しており、主要4業種においては、特に化学の回答率（29.4%）が高い。他方、EU14においては、「マイナスの影響が見込まれる」の回答率は9.9%にとどまっている。

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5に示した。第1位は5年ぶりに中国となり、得票率は前回から3.7ポイント増加し、45.7%となった。中国を有望国にあげた企業の9割以上が販売面で有望と回答しており、引き続き巨大市場への期待は高い。

前回まで3年連続で1位だったインドは、今回第2位に後退した。得票率は3.7ポイント低下したものの40%台を維持しており、引き続き事業展開先国としての評価は高い。

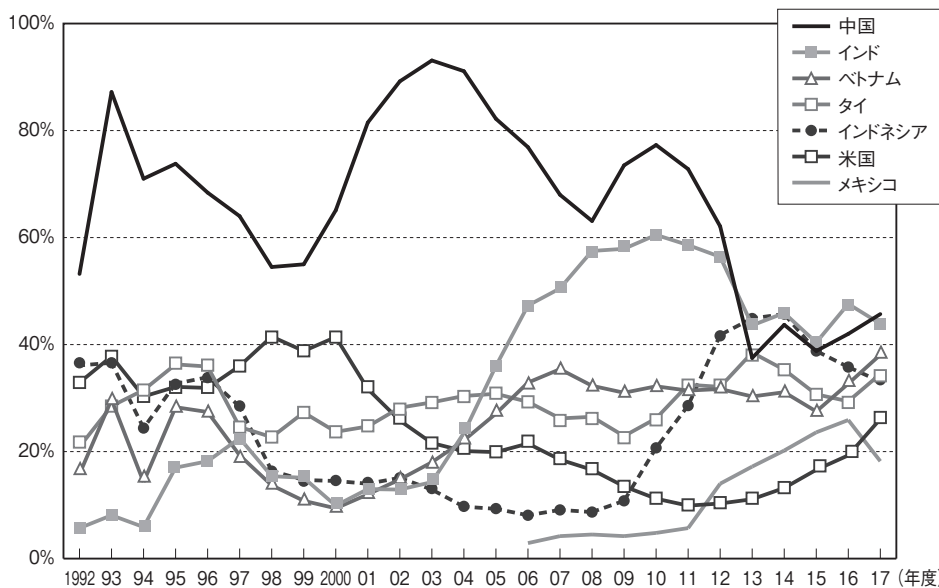
第3位はベトナムで、得票率は前回から5.4ポイント上昇して38.1%と、2年連続で評価が高まった。タイも前回の第5位から第4位に上昇し、得票率は29.4%から34.5%に大きく上昇している。

図表5 中期的（今後3年程度）有望事業展開先国・地域

順位	2017 ← 2016	国・地域名 (計)	回答社数 (社)		得票率 (%)	
			2017 444	2016 483	2017	2016
1	▲ 2	中国	203	203	45.7	42.0
2	▼ 1	インド	195	230	43.9	47.6
3	▲ 4	ベトナム	169	158	38.1	32.7
4	▲ 5	タイ	153	142	34.5	29.4
5	▼ 3	インドネシア	147	173	33.1	35.8
6	▲ 7	米国	116	93	26.1	19.3
7	▼ 6	メキシコ	81	125	18.2	25.9
8	— 8	フィリピン	47	51	10.6	10.6
9	— 9	ミャンマー	40	49	9.0	10.1
10	— 10	ブラジル	28	35	6.3	7.2
10	▲ 16	韓国	28	15	6.3	3.1
12	▼ 11	マレーシア	26	33	5.9	6.8
13	▲ 15	ロシア	19	17	4.3	3.5
14	▼ 12	シンガポール	17	23	3.8	4.8
14	▼ 13	台湾	17	22	3.8	4.6
16	▼ 14	ドイツ	13	20	2.9	4.1
17	— 17	トルコ	12	12	2.7	2.5
18	▲ 19	オーストラリア	10	11	2.3	2.3
18	▲ 29	カナダ	10	3	2.3	0.6
20	▼ 17	カンボジア	9	12	2.0	2.5

※得票率(%) = 当該国・地域の得票数 / 本設問への回答社数

図表6 中期的（今後3年程度）有望事業展開先国・地域上位7カ国の得票率の推移



前回第3位のインドネシアは、今回第5位に後退した。得票率は前回の35.8%から33.1%と、3年連続で減少している。

第6位は米国で、得票率は26.1%と、前回から6.8ポイント上昇した。この上昇幅は、すべての国・地域の中で最も高い。一方で、メキシコは前回の第6位から第7位へ後退しており、2012年度以降上昇傾向にあった得票率は、昨年度から7.7ポイントと大幅に低下し18.2%となった。米国トランプ政権の政策の動向が懸念されるなか、米国とメキシコで評価が分かれる結果となった。

前回第8位のフィリピン、第9位のミャンマーは順位に変動がなかった。ブラジルも昨年同様第10位を維持したものの、得票率（6.3%）は2011年度以降低下し続けている。また、前回第16位の韓国が、2006年以来11年ぶりに10位以内にランクインした（図表5、6）。

6. 製造業の提供するサービス

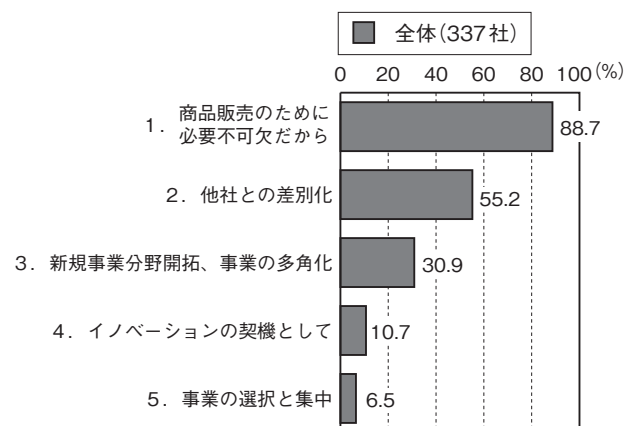
日本の製造業企業が現在提供しているサービスについて、国・地域別（日本・北米・欧州・中国・インド・その他アジア）に実施状況を質問した。どの国・地域においても「メンテナンス・アフターサービス」、「カスタマイズサービス」、「コンサルティング等ソリューションサービス」の順に実施割合が高い。「自社の知識・ノウハウ・技術の提供」は、先進国に比べ中国やその他アジアなどの新興国で提供される割合が高く、「製品のレンタル、リース、販売金融等」はどの国・地域でも回答率は低い。「ビッグデータ・IoTを活用した

価値提供」については、現在実施している企業の割合が低いものの、将来計画では、どの業種においても提供割合が高まる傾向にあり、特に一般機械の強化姿勢が顕著となった。

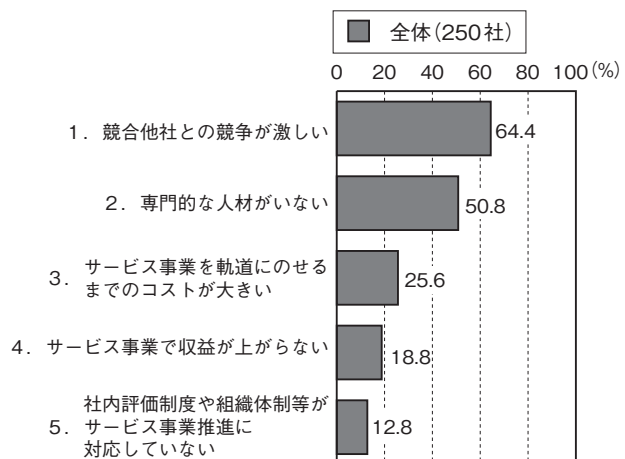
製造業がサービスを提供する目的や理由について、回答率が高いのは「商品販売のために必要不可欠だから」(88.7%)、次に「他社との差別化」(55.2%)となった（図表7）。他方、課題については、「競合他社との競争が激しい」(64.4%)が最も

高く、次に「専門的な人材がない」(50.8%)となった（図表8）。また、「ビッグデータ・IoTを活用した価値提供」は、新規事業分野開拓や事業の多角化を理由に実施される傾向が強いが専門人材の不足が課

図表7 サービス事業を実施する目的・理由



図表8 サービス事業を実施する際の課題



題、「ソリューション提供」は他社との差別化を目的としているが競争の激化が課題であるなど、提供するサービスの種類によって実施の目的や課題はやや異なる結果となった。

7. 製造業が事業展開先で受けるサービス

製造業が事業展開先で受けるサービスについて、現在の利用の有無、どのような企業・組織（日系、地場、欧米系）からサービスを受けているか、それらサービスの質につき、主要な地域市場ごとに質問した。まず、法務・会計・税務サービスについては、欧州・北米・中国の市場において地場の事務所を利用する企業の割合が高い一方で、サービスの質については、日系事務所の評価が相対的に高い。

物流サービスは、どの市場でも地場企業を利用する割合がやや高かった。質については、相対的に日系物流企業が高く、壊れものや温度管理が必要な商品の物流に関しては、丁寧できめ細かな対応が評価されている。

マーケティング・広告サービスは、事業展開先での外部企業の利用は少ない。また、デザイン・設計サービスも、そもそも海外でのサービスの利用が少なく、各企業が自社で行っているケースがほとんどであることがうかがえる。

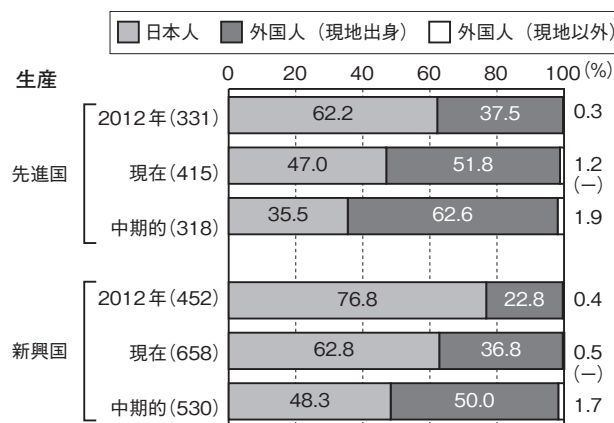
8. 現地法人の経営管理

海外現地法人への本社機能の移転については、製品設計機能、調達機能など、新興国において移転が進

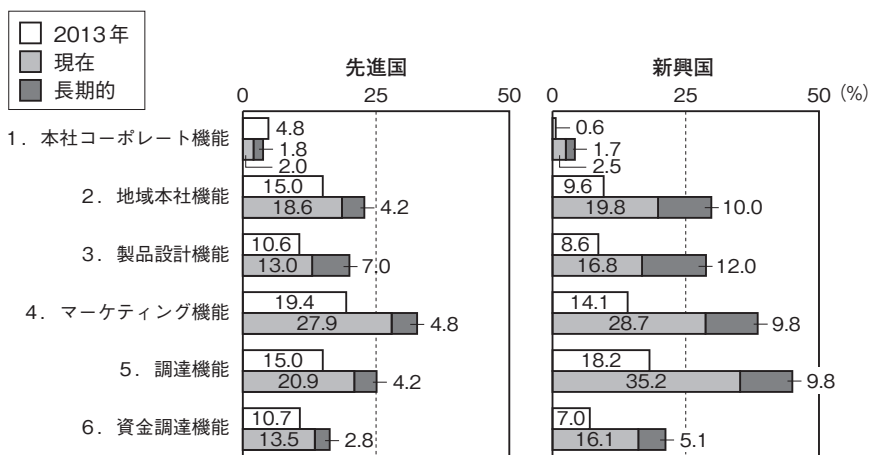
行している。同内容の調査を実施した2013年度と現在を比較した場合、新興国においては、地域本社、マーケティング、調達機能について、移転実施済みの企業の割合がそれぞれ2倍近くまで増加した。長期的には新興国において、製品設計機能の移転がさらに進む見通しであり、各新興市場のニーズに合った製品の開発能力を強化したいとの製造業企業の意向がみてとれる（図表9）。

現地法人の責任の所在については、同内容の調査を実施した2012年度と比べ、現地出身の外国人に実質的な責任を持たせる企業の数が増加傾向にある。中期的には、生産等の機能を中心にさらに人材の現地化が進み、トップ人材の半数以上が現地出身の外国人となる見込みである（図表10）。

図表10 現地法人の人材管理



図表9 現地法人の経営管理



(参考) 回答社数：2013年 先進国164社、新興国172社
 現在 先進国214社、新興国279社
 長期的 先進国87社、新興国148社

現地法人の人材管理上の課題としては、マネージャー、エンジニアについては現地で優秀な人材が確保できないとの回答が多数を占めたほか、ワーカーにおいては、約6割の企業が離職率の高さをあげた。また、現地人材の登用、育成のために実施している取り組みとしては、本社・地域拠点での研修のほか、業務プロセスの標準化、経営方針の共有努力なども回答率が高い。特にマネージャーに対しては、現地での権限移譲や積極的登用といった取り組みも実施されており、調達やマーケティングなどの分野で、現地事情に精通した現地人材の活用に力を入れる日本の製造業企業の姿がうかがえる結果となった。