

「2018年度海外直接投資アンケート調査」で 日本の製造業の海外展開をサポート

企画部門調査部

国内製造業600社以上が回答した「2018年度海外直接投資アンケート調査」。日本の製造業の海外事業展開の“今”がつかめる調査として、企業や研究者、外国政府など、様々な方面からの注目を集めています。調査を担当したチームに、本調査への思い入れやここを見て欲しいというポイント聞いてみました。

多くの製造業企業に支えられた、 歴史のある調査として

調査部第1ユニット
調査役

山崎 香澄

環境が製造業やその周辺の企業の事業計画へ与える影響について、タイムリーに確認できる貴重な資料とおっしゃって頂けます。今年度調査は、2017年度的好調な事業実績を背景に、製造業が国内外で積極的に事業展開を実施していく姿勢であることが確認できた一方で、貿易摩擦の行方などの外部要因への警戒感も随所に表れていますね。

池永 30年という長い歴史があり、長期の時系列データが揃っている点も、他の類似調査にはない強みです。一方、データの継続性の観点から設問内容を変更できない制約の中で、いかに新しい分析を提供していくかは、担当者の腕の見せ所です。今年度は、有望国ランキングにおけるそれぞれの国の得票率と、日本からの実際の直接投資額の関係について試験的に分析を行いました。その結果、特に日本からの投資の初期段階においては、本調査の得票率が実際の投資にやや先行し

山崎 本調査は、製造業企業600社以上の回答に支えられており、彼らの海外事業展開の実績や今後の見通しを俯瞰できるのが特長です。また、主として各企業の企画部門に回答票をお送りしているの

で動くとの結果が出ました。本調査が、製造業の実際の直接投資動向に沿った内容を提供できていることを表す、貴重なデータではないかと感じています。

保護主義的な政策の影響や 環境ビジネス展開など、 旬なテーマも調査

山崎 「個別テーマ」は、その時々世間の関心事を取り上げる自由度の高い項目ですが、本調査は設問設計から結果発表までに半年以上の時間を要するため、調査項目を何にするか毎回頭を悩ませています。今年度の個別テーマ「保護主義的な政策の影響」のような、主要国の政治動向に左右される話題は、調査結果を発表する頃までには賞味期限が切れている可能性もありましたが、経営陣との協議や国際政治情勢をフォローする中で、年度後半にはさらに世間的な関心が高まるだろうと考え、調査に踏み切ったものです。結果発表後、多くのメディアが記事に下さったときにはホッとしましたね。

池永 嬉しい方向に読みが外れることもあります。もう一つの個別テーマである「環境規制への対応と環境ビジネスの展開」は、設問設計当初は、例えば中国における環境規制の強化度等が、事業に与えるネガティブな側面が強調されることを想定していましたが、実際には、どの国・地域でも環境規制が事業に「プラスの影響」を及ぼしているとの回答が予想を上回る水準に達していました。環境意識の高まりをビジネス拡大の好機とする日本の製造業の強さ、したたかさを感じられ

調査部第1ユニット
調査役

池永 あずさ

ましたし、中国におけるEV事業には自動車関連企業以外の業種も強い関心を示している等、製造業全体の動向も確認できました。

企業に出向いて インタビューも実施。 だから生の声を届けられる

山崎 集計後、面談や電話の形で個別企業へのインタビューも実施しています。数字の裏にある背景や最新の業界動向等、データだけでは見えてこない貴重な情報を頂くことばかりです。こうした情報を報告書や講演等の場で織り込むことで、奥行きのある調査結果をお届けするよう心がけています。

清水 私もインタビューに参加しました。これまで企業や経営者の方々に触れる機会はほとんどなかったのですが、お話を伺うと、日本のものづくりの思想哲学がひしひしと伝わってきました。



調査部第1ユニット

清水 彩乃

池永 本調査のデータを、政策提言の材料として営業部門に提供することもあります。また、特に有望国ランキングの順位や課題の内容は海外からも注目を集めており、調査結果を外国政府高官に直接ご説明にあがることも増えています。皆様から頂いた回答を、日本の製造業企業の生の声として投資先国に伝え、日本企業の海外事業展開をサポートしていくのも、本調査に関わる者の使命だと感じますし、巡り巡って、日本とホスト国双方の利益にも繋がる可能性を秘めた調査であると信じています。

JBIC Today

Japan Bank for International Cooperation

JBIC Today 特集

平成の製造業海外事業展開を 振り返る

2018年度

海外直接投資
アンケート
特集号

わが社のグローバル戦略

株式会社オカムラ食品工業
(青森県青森市)サーモン養殖から加工、販売まで、
シームレスな供給体制で
アジアの需要に応える

ニュースを読む

大規模発電事業である
インドネシア ジャワ1プロジェクトに
アジア初の
Gas-to-Power向け
プロジェクトファイナンス「2018年度海外直接投資アンケート調査」で
日本の製造業の海外展開をサポート

平成の製造業 海外事業展開を 振り返る

2018年度 海外直接投資アンケート調査結果報告より

国際協力銀行（JBIC）は2018年11月に「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告——2018年度海外直接投資アンケート結果（第30回）——」を発表しました。本調査は平成元年となる1989年に開始され、今年度で30回を迎えました。今回は「事業実績評価」「事業展開の見通し」「中期的な有望国・地域」の定例調査項目に加え、「保護主義的な政策の影響」「環境規制への対応と環境ビジネスの展開」「長期時系列分析」の固有調査を行いました。平成が締めくくりを迎える中、今号では過去30年間の製造業の海外事業展開を振り返ります。

調査概要

■ 調査目的および調査対象企業

日本の製造業の海外事業展開の現状と今後の見通しにつき調査を行うもの。調査対象企業は、製造業で、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）有する企業。

■ 調査票送付企業数

1,012社（回答方法は、郵送またはウェブ方式）

■ 回答状況

(1) 有効回答数605社（郵送回答330社、ウェブ回答275社）
(2) 有効回答率59.8%

■ 調査期間

2018年6月～9月

■ 調査項目

- (1) 基礎データ
- (2) 事業実績評価
- (3) 事業展開の見通し
- (4) 中期的な有望国・地域
- (5) 保護主義的な政策の影響*
- (6) 環境規制への対応と環境ビジネスの展開*
- (7) 長期時系列分析*

（※印は今年度の固有調査項目）

■ 「海外事業」の定義

海外拠点での製造、販売、研究開発などの活動に加えて、生産の外部委託・調達等を含む。

二極化が進む有望事業展開先国

2018年度 中期的有望国ランキング

中国とインドが 得票率で他国との差を拡げる

中期的（今後3年程度）な有望事業展開先国・地域については、中国が2年連続で首位を維持しました。とりわけ得票率では前回比6.5ポイント増の52.2%と主要国の中では最大です。インドは前回調査時に首位から2位に後退したものの、得票率は再び上昇して46.2%となりました。結果として、中国とインドが得票率で他国との差を大

きく拡げました。両国とも、市場の成長性や市場規模の側面が高い期待を寄せられています。

中国が得票率を伸ばした背景には、2つの要因が考えられます。1つは中国版インダストリー4.0である「中国製造2025」のもとで設備投資が活性化し、国外企業の技術・製品への需要が高まっており、日本からの半導体や工作機械の販売が好調に推移したこと。もう1つは、所得水準の上昇とEコマースを活用した一般消費財や衛生用品、ある

いは乗用車など耐久消費財の好調な販売です。これらのことから、日本の製造業が中国を生産拠点としてだけではなく、大きな成長市場としても有望であると捉えていることがうかがえます。



【調査解説者】
企画部門 調査部
第1ユニット長

春日 剛
（かすが たけし）

■ 図表1：中期的（今後3年程度）有望事業展開先国・地域（複数回答可）

順位			国・地域名	回答社数(社)		得票率(%)	
				2018	2017	2018	2017
2018	←	2017		431	444		
1	—	1	中国	225	203	52.2	45.7
2	—	2	インド	199	195	46.2	43.9
3	↑	4	タイ	160	153	37.1	34.5
4	↓	3	ベトナム	146	169	33.9	38.1
5	—	5	インドネシア	131	147	30.4	33.1
6	—	6	米国	124	116	28.8	26.1
7	—	7	メキシコ	59	81	13.7	18.2
8	—	8	フィリピン	43	47	10.0	10.6
9	—	9	ミャンマー	37	40	8.6	9.0
10	↑	12	マレーシア	36	26	8.4	5.9

変動する国内外事業バランス

中期的な有望国・地域の得票率推移

グローバルな経済・政治の動向に 反応する中期的有望国

本調査は、平成元(1989)年からスタートし、今回は平成最後の調査報告となります。そこで、今や本調査の代名詞ともいえる中期的な有望国調査における各国得票率の推移を、調査を開始した1992年から振り返ってみました(図表2)。中期的有望国の推移のグラフ下に、経済や政治の大きな出来事を付記しました。長期時系列で分析すると、グローバル経済や政治動向の日本製造業企業への影響や、今後の投資先有望国のトレンドが見えやすくなるのではないのでしょうか。

得票率は再び二極化。 中国とインドがリード

近年各国の得票率は、得票率差が縮小する傾向にありましたが、今回は中期的有望国ランキングの上位6か国と7位以下の二極化が鮮明となり、中国およびインドとその他の国との差が拡大しました。

中国は2001年のWTO加盟あたりで急激に上昇したのち、得票率を下げてきました。しかし2013年より浮上傾向となりました。Eコマースの普及や一部には研究開発拠点としての魅力の高まりによるものです。また、インドも産業集積が進んでいることから、得票率が底堅く推移するものと考えられます。

三つ巴のタイ、ベトナム、 インドネシア

ASEANで上位6位以内に入っているのは、タイ、ベトナム、インドネシアです。タイの得票率は37.1%で、ベトナムと入れ替わって3位に浮上しました。タイは主として自動車業界が得票率を押し

上げ、前回からの上昇傾向を維持しています。

これまで、タイは輸出拠点、ベトナムは安価で優秀な労働力、インドネシアは市場の大きさなど、有望理由にはそれぞれの特色があり、各国に志向する業種に一定の棲み分けが見られました。しかし、業界を越えた新たなビジネス形態の浸透やサプライチェーンの地理的拡大、省人化投資の進展、中国企業の参入などにもとない、そういった特色も薄まり、各国間での競争が一層激化していくものと考えられます。

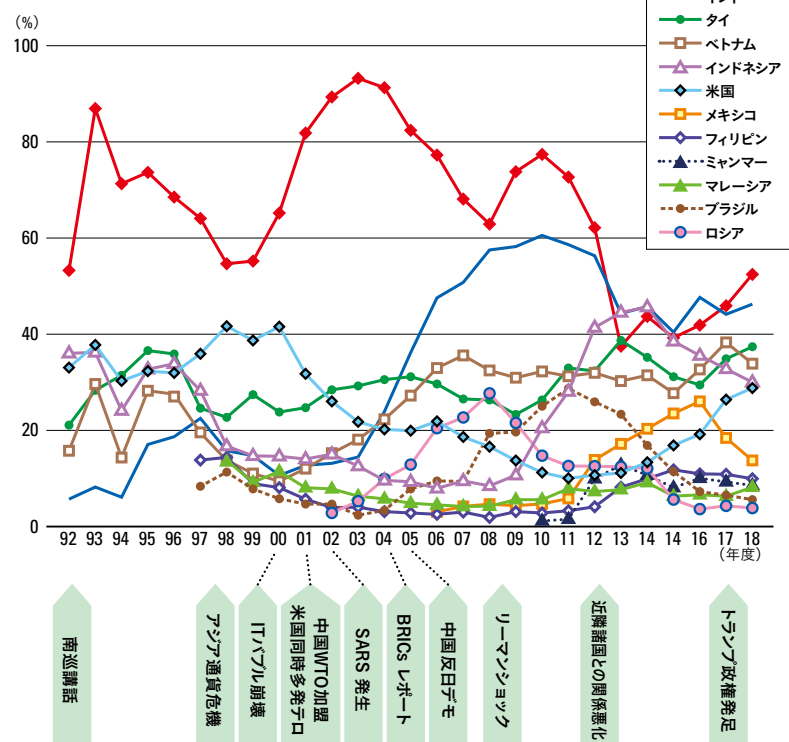
また、2000年からの一時期、ロシアやブラジルの得票率が伸びましたが、ここきてロシアは3.7%、ブラジルは5.6%と低下傾向となっています。近年の日本の製造業は、地理的拡大には慎重なのではないか、とみています。

米国とメキシコの格差は拡大

今回、米国とメキシコが上位陣と下位陣の分岐点になりました。米国は得票率28.8%で6位を維持しましたが前回の上昇幅が6.8ポイントと高かったのに比べ、今回は2.7ポイント増とやや緩やかな伸びとなりました。一方、メキシコは7位を維持したものの、前回比4.5ポイント減の13.7%と大幅に下落しています。

今後、米国とメキシコ間の貿易交渉への先行き不透明感が払拭されれば、得票率差の縮小が期待されます。しかし、トランプ政権の保護主義的な政策に対し、様子見姿勢が強いことから、メキシコの得票率が以前のような勢いを取り戻すには、やや時間を要するものと考えられます。

■ 図表2：中期的有望国得票率の推移
(1992～2018年)



今後の事業展開見通し

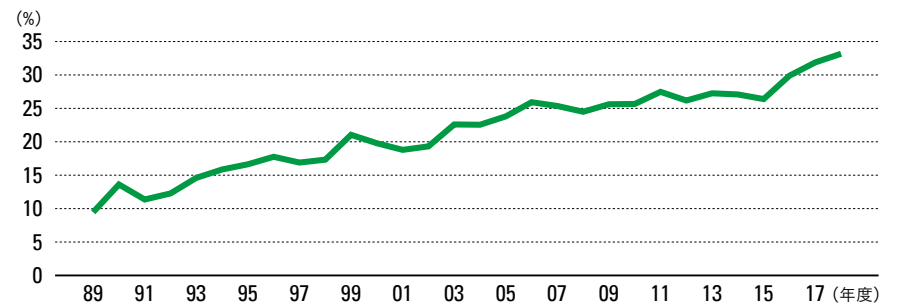
国内外ともに「強化・拡大する」姿勢が 過去最高水準に

海外事業の強化・拡大姿勢は、生産拠点の集約化や既存拠点への注力などを理由に、2011年度の87.2%から緩やかに低下してきましたが、今回は海外事業を中期的に「強化・拡大する」と回答した企業は全体の75.6%となり、一服感が見られます。

他方、国内事業の見通しは「強化・拡大する」の割合が前回37.7%から45.9%と大きく上昇し、リーマンショック以前の水準まで回復しています。国内事業の強化内容は、設備の更新投資・研究開発・新規事業開拓・取引先の拡大などが挙げられます。海外生産の地理的拡大に慎重となり、収益最大化に向けて事業展開を柔軟に変化させていく姿が浮かび上がりました。

図表3内の棒グラフは「海外強化ー国内強化」の差分です。アンケートを取り始めた2000年には海外事業と国内事業の強化・拡大姿勢は同程度でしたが、海外強化が国内強化を上回って次第に差が開いていき、東日本大震災直後の2011

■ 図表4：回答企業に占める中堅・中小企業割合



年度に差が最大となりました。この18年間の推移は、おおむねドル円の為替相場との相関性が見られるのではと考えています。リーマンショックでの一時的な落ち込みはあるものの、その後は円高やアジアの高成長に牽引されて、海外事業の強化姿勢は高水準を維持してきました。しかし、ここ数年は国内事業に重点を置き始めていることがうかがえます。その要因としてアベノミクスとインバウンド効果が考えられます。このように2018年度の調査では、経営資源の配分で、国内を重視する姿勢が見られました。

結果、今回海外事業と国内事業の両方を中期的に「強化・拡大する」と回答

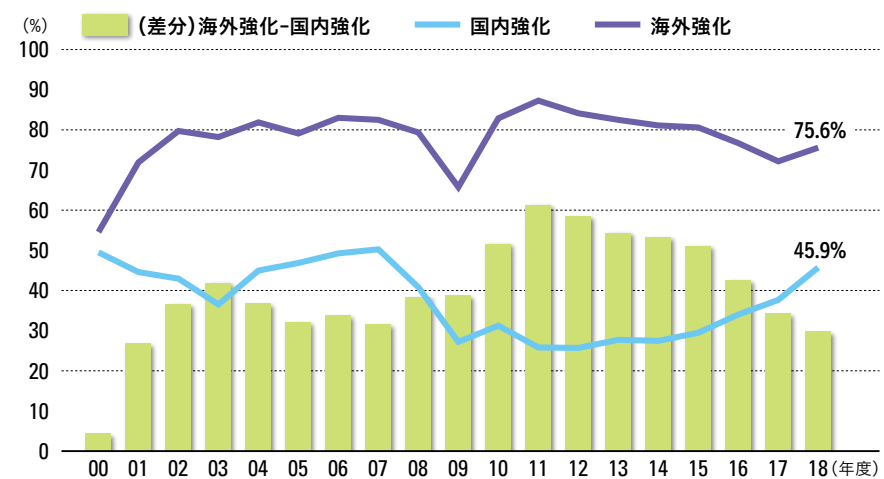
した企業は230社で53.4%となりました。統計を取り始めた2010年以降、最も高い水準に達しました。

中堅・中小企業の割合は 過去30年で3倍以上に

過去30年間の調査結果を振り返ると、アンケート回答企業に占める中堅・中小企業(資本金10億円未満)の割合は、9.7%から33.2%まで高まりました。中堅・中小企業の海外事業強化姿勢は大企業に比べてやや弱いものの、今回8.6ポイント上昇し69.2%となりました。本調査では調査対象が海外現地法人を3社以上持つ企業であることを踏まえると、この推移から製造業の海外事業展開の裾野が中堅・中小企業に広がっていることがわかります。

海外事業を強化・拡大する中堅・中小企業の取引先の多くは、現地の日本企業となります。大企業を中心とした産業集積が整ってきたことに加えて、「日本のものづくり」を理解する現地人材の層も厚くなっています。さらに、IoTの進展により、日本から遠隔で品質管理などができる環境も整ってきました。こうした背景により、回答企業で中堅・中小企業の占める割合が伸びているものと考えられます。

■ 図表3：強化拡大姿勢の推移(2000～2018年度)



時流を反映する個別調査項目

30年間の変遷

1989年の調査開始時は、1985年のプラザ合意後に急激な円高が進み、企業の目が海外に向かっていた時期。以後30年間、JBICは製造業の海外事業展開状況について、現況や課題、今後の展望について「定点観測」を行ってきました。

定点観測には、「事業実績評価」「事業展開の見通し」「中期的な有望国・地域」があります。これに加え、その時々的情勢を反映した「固有調査」も実施しています。そこで、過去実施した固有調査の項目を年表形式で振り返り、日本の製造業海外事業展開におけるトレンドの変遷をたどります。

■ 年度別個別調査項目

1989	● 現地化の動向
1990	● 日本企業の欧州戦略
1991	● EC、NAFTAの地域統合と海外直接投資
1992	● 日本企業の海外現地法人の生産・販売ネットワークの現状と今後および投資先の輸出への貢献
1993	● 海外展開を行っている日本企業の直面する当面の課題と対応策および長期的な留意点と長期事業戦略
1994	● 円高と企業の海外事業戦略(円高のもとで内外構造調整に取り組む日本企業)
1995	● 円の急騰の製造業に与えた影響と対応
1996	● 海外直接投資が国内に与える影響
1997	● 地域統合への関心度合い
1998	● アジア危機の影響と今後の投資戦略
1999	● 欧米企業のアジア進出の影響
2000	● 海外事業再構築の現状 ● 海外事業におけるIT導入
2001	● 中国ならびにASEAN4の中期的(今後3年程度)な生産拠点としての魅力
2002	● 中国とASEANへの事業展開姿勢 ● 海外事業再構築への取り組み姿勢およびその内容
2003	● (自由貿易協定、中国のWTO加盟による影響)
2004	● (中国事業とリスク、自由貿易協定)
2005	● (中国とASEAN、東アジアの経済連携協定と自由貿易協定、EU拡大)
2006	● 国際競争力の維持・確保とヒト・モノ・技術の現地化
2007	● 競合と国際競争力
2008	● 国際競争力と競合
2009	● 新興国市場・環境ビジネスへの取組
2010	● 新興国市場での事業展開と競合 ● 海外展開する上での人材育成、研究・開発への取組み方針 ● 緊急追加アンケート調査 ～尖閣諸島問題後の中国事業の捉え方～
2011	● 東日本大震災後のサプライチェーン ● インフラの海外展開～製造業の視点から～ ● 追加アンケート調査 ～タイ洪水の生産への影響について～
2012	● 海外現地法人の経営管理に係る現状と課題 ● グローバル市場における競合状況と競争力向上の取組み ● 追加アンケート調査 ～中国、台湾、韓国事業に対する影響～
2013	● 中国の事業見通しについて ● 事業展開先国におけるインフラのニーズと課題 ● グローバル経営の課題と今後の戦略
2014	● わが国製造業企業の競争力とグローバル生産体制の方向性 ● わが国製造業企業の海外インフラ関連ビジネスへの取組み
2015	● 海外事業展開に関する主要テーマ
2016	● 海外M&Aの実施状況と課題 ● サプライチェーンの在り方と生産・研究開発拠点の役割 ● グローバル市場における競合状況
2017	● 製造業の提供するサービス ● 製造業が事業展開先で受けるサービス ● 現地法人の経営管理
2018	● 保護主義的な政策の影響 ● 環境規制への対応と環境ビジネスの展開 ● 長期時系列分析

1989～1998年

国内の産業空洞化への危機感とアジア通貨危機

第1回の固有調査項目は「現地化の動向」。その後1994年には1ドル＝100円の大台を、1995年には1ドル＝80円を突破し、本調査では、円高による国内の産業空洞化の危機感と海外事業展開の温度感の差について調査しました。

アジア通貨危機の発生後1998年には「アジア危機の影響と今後の投資戦略」の調査を実施しました。

2000年～

投資環境についての分析のニーズが高まる

アジア通貨危機での落ち込みから回復しアジアへのフォーカスが強まった時代。そこで「海外事業再構築の現状」(2000年)、「中国ならびにASEAN4の中期的な生産拠点としての魅力」(2001年)、「国際競争力の維持・確保とヒト・モノ・技術の現地化」(2006年)について調査しました。

2011年～

東日本大震災後で変わる海外事業展開

2011年3月11日に東日本大震災が発生。サプライチェーンの脆弱性や再編の必要性が指摘される中、本調査では「東日本大震災後のサプライチェーン」に加え、「タイ洪水の生産への影響について」を発表。以降も時流に沿った固有調査を実施しています。

2018年～

保護主義的な政策で収益と貿易3割減の見通し

2018年度は、「保護主義的な政策の影響」と「環境規制への対応と環境ビジネスの展開」について調べています。とりわけ、トランプ政権の下懸念が強まる保護主義的政策の影響については、各所で注目を集めました。

このように30年間、日本の製造業にとって関心の高いテーマを取り扱ってきました。固有調査開始当初から、政策的視点を取り入れているのが特徴です。こうしたデータの蓄積は年々厚みを増し、分析の精度を高めています。



経営の海外戦略は、国際的な政策や変化を機敏に捉えなければならない

企業経営には世界経済全体の流れを見ることが不可欠ですが、とりわけ海外戦略を立てる場合には、国際的な通商政策や各国の経済政策の変化を機敏に捉えることが必要になるでしょう。そして様々な情報に基づき、時に慎重に、また時にダイナミックに事業展開をし、場合によっては撤退の判断をしていくことになります。

例えば本年度の調査に「保護主義」がテーマにあります。が、ひょっとすると何年か経ってこの調査を振り返ったときに、戦後構築してきた国際貿易体制の転換点を示唆しているかもしれません。またもう一つのテーマである「環境ビジネス」の調査で、中国などで環境ビジネスが発展する可能性が示されていますが、これは20世紀型の成長モデルから、たとえばQuality of Life (QOL) やSDGs といったキーワードに代表されるような、21世紀型の循環型成長モデルへの変化が世界的に進んでいることを示しているのかもしれま

せん。こうしたことに限らず、大きな時代のトレンドをつかむことは、日本企業が今後一層のグローバル展開を進める上で非常に重要になるでしょう。

世界的にも珍しい30年も続く調査を活用してほしい

国際協力銀行が過去30年にわたって実施してきたこの調査は、日本企業が時代のトレンドをつかむときに、参考となる情報が多く含まれていると感じます。長期間の定点観測を行いつつ、その時々固有のテーマを設定して時代のトレンドを反映させようと努力していますが、まさに「継続は力なり」との言葉の通り、こういった調査活動は過去のデータの蓄積を振り返り、時代の変化を推測する材料を提供する、世界的にも大変珍しい調査だと思います。

昨今の経営環境は不透明さを増すばかりですが、日本の企業が時代をどう見ているのかを映す鏡として、この調査が活用されることを期待しています。

ホスト国(日本からの投資受け入れ国)からも注目が高まる

平成の時代を通して、日本の製造業の海外直接投資について同一の定例項目の回答を得ているのが本調査の特色です。直接投資の誘致政策を掲げている国や地域は多く、年々、受け入れ国側、例えば各国の大使館からの問い合わせも増えていすし、本調査への注目が引き続き高いと感じます。





わが社の グローバル戦略

株式会社オカムラ食品工業 (青森県青森市)
オカムラトレーディング株式会社 (東京都中央区)

顧客視点のバリューチェーンが支える、アジアの魚食文化

サーモン養殖から加工、販売まで、 シームレスな供給体制でアジアの需要に応える

すしネタや刺身に人気の生食サーモン。株式会社オカムラ食品工業（以下、オカムラ食品工業）は、世界的に需要が拡大するこのサーモンの養殖から加工、販売までを手掛ける気鋭の中小企業だ。グループ会社で加工貿易業を行うオカムラトレーディング株式会社（以下、オカムラトレーディング）は、2019年にミャンマーに自社工場を設立。すでに委託加工を行っているベトナム法人とともに、アジア全体でますます高まるサーモン需要に応える体制を整えた。徹底したお客様視点で構築したバリューチェーンで、アジアでのさらなる躍進を目指す。

バリューチェーンの構築は 顧客視点で

サーモンの養殖から水産品加工、ベトナムでの日本食レストラン運営や国内小売事業まで。青森県の水産加工会社からスタートしたオカムラ食品工業は、現在、オカムラ食品グループとして川上から川下までを網羅する幅広い事業を展開している。それは「お客さま視点でバリューチェーンを構築してきた結果です」と、岡村恒一社長は語る。

「サーモン需要は年率10%近くも伸び、お客さまに安定した供給をするためには、自ら資源を確保するしかありません。当社は2004年にデンマークでサーモン養殖事業を開始。2014年から青森県内でも国産サーモンの海面養殖事業を進め

ており、2019年から本格出荷する予定です」。

国産養殖が軌道に乗れば、より柔軟な供給体制が確立できる。産業創出による地域活性化にもつながる。水産加工事業も同様だ。オカムラ食品グループは顧客の要望に応える形で技術を磨いてきた。例えば回転寿司などの細かなニーズに応えるカスタマイズ加工だ。

「職人がいなくても回転寿司事業を運営できるよう、お客様のニーズに合わせた刺身の加工を行います。世界的な日本食ブームを受け、商社やアジアでビジネス展開を行う外食企業に“日本クオリティ”の商品を提供しています」と岡村社長の視座は常に一つ高い。

旺盛なアジアの需要に応える ミャンマーの自社工場

現在、オカムラ食品グループはデンマークで養殖したサーモン等をベトナムで加工し、日本やアジア諸国に届けている。しかし、回転寿司ブーム等で水産加工品の需要が高まる中で、水産加工品流通のカギを握るカスタマイズ加工を一国に大きく依存するのは不安という顧客の意見があり、新たに自社工場をミャンマーに設立した。運営するのはOKAMURA TRADING MYANMAR CO., LTD. (以下、OTM) だ。新工場設立にあたっては、株式会社青森銀行（以下、青森銀行）とJBICによる協調融資というスキームを活用した。「東南アジアに豊富なネットワークを持つJBICの存在は心強かった。

- A 青森市のオカムラ食品工業では、さまざまな魚卵加工を行っている
- B 2019年1月にミャンマーで行われた、OKAMURA TRADING MYANMAR CO.,LTD.の開所式の様子
- C ミャンマーの最大都市ヤンゴン郊外のティラワ経済特区(SEZ)に設立されたOTM工場

法制度や社会情勢など必要な情報をリアルタイムで提供してもらうなど、資金面以外でもサポートいただきました」と岡村社長は話す。

2019年1月に開所したOTMの新工場の年間生産力は1,822トン。これにより、旺盛なアジアの需要に応える体制が整った。

「アジアのサーモン需要の高まりには、日本食ブームの他、牛肉や豚肉を禁忌とする宗教上の理由もあります。また、現在は寿司ネタ用の生魚加工が中心ですが、今後女性の社会進出が活発になれば、骨抜き加工した焼き魚や煮魚等の即席食品も人気を呼ぶはずだ。鱗や内臓、骨の処理とにおいて、そして鮮度維持の難しさが魚嫌いの理由といわれる。そうした問題を加工技術で解決すれば、寿司だけでなく魚食が広く人々に受け入れられる。「一過性ではない魚食文化をアジアに定着できる」と自信を覗かせる。

「そのために、JBICには3つの力添えをいただきたいです。一つは緻密で正確な情報提供。次に万が一現地政府とトラブルが生じた際の調整力。そしてさらなる事業展開のための資金協力です」とJBICへの期待も語る。

海外展開を図る日本企業の もう一つの使命

現在、オカムラ食品グループが力を入れているのがミャンマーでの人材育成だ。現地採用するミャンマーの人々は真面目で勤労意欲も高い。加工技術の呑み込みも早くスキルも申し分ない。しかし、ミャンマーの産業発展は始まったばかりであり、健全な企業文化、産業文化も今後醸成していくことが重要だ。

「規律ある職場環境や衛生管理の意識を伝えることは予想以上に難しい。しかし、ミャンマーにはそれらを吸収する純粋で熱心な素地があります。今後は、中間管理層の育成にも注力していきたいです」と言う。「従業員が同じ目標を抱き、自分がすべきことを自主的に考える。現地の雇用を生み出すだけでなく、ミャンマーの発展に寄与する企業人を育てる。それも日本企業の重要な役割」だと力説する。アジア地域の魚食文化の拡大と同時に、ミャンマーでの産業教育を実現する岡村社長の挑戦は続く。



株式会社オカムラ食品工業
オカムラトレーディング株式会社 代表取締役会長

岡村 恒一 代表取締役社長



企業概要

社名	株式会社 オカムラ食品工業
創業	1971年(昭和46年)
資本金	9,000万円
代表者	代表取締役社長 岡村 恒一
従業員数	120名(パートを含む)
事業内容	MUSHOLMをはじめとした世界各地から水産原料を購入、製造した商品を業者向けに販売。グループ会社は、小売販売を行う(株)ポート、貿易業を行うオカムラトレーディング(株)をはじめ、世界中で展開。
本社所在地	〒030-0912 青森県青森市八重田1-6-11
海外グループ会社	Musholm A/S(デンマーク／サーモントラウトの養殖、いくらの製造)、TVN JV[Tokyo deli](ベトナム／日本料理店を展開)、TRUNG SON CORP.(ベトナム／水産加工品の製造・販売)

協調融資を行った青森銀行

JBICの豊富なノウハウを 背景にした融資は、 当行の大きな財産となりました

今回、岡村社長にJBICとの協調融資というスキームを提案したのは、JBICの海外ネットワークを活用した情報提供、サポートが必要だと考えたからです。当行にとって、本件を通して得た経験と知識は大きな財産となりました。青森県内企業においても、海外マーケットへの関心が高まっているところ、共に企業の海外展開を支えていきたいと考えております。



株式会社青森銀行
地域振興部地域振興課 主査

原子 朋也氏

JBICの 関わり

2018年1月、JBICはオカムラ食品工業のグループ会社であるオカムラトレーディングのミャンマーでのサーモン加工工場建設に対して、青森銀行と協調融資を実施しました。融資額は2億2,400万円(JBIC分)となります。また、本件は青森銀行と初の協調融資案件であり、北東北三県(青森県、秋田県、岩手県)の地銀との初めての連携案件となります。



記事だけでは伝わらない案件の裏側を紐解く

ニュースを読む

大規模発電事業である インドネシア ジャワ 1プロジェクトに アジア初のGas-to-Power向け プロジェクトファイナンス

インドネシアでは経済成長により電力需要が増大し、同国政府は今後10年間で56ギガワットの追加電源開発を行う計画です。中でも発電コストが石油よりも安価で、環境への負荷の少ないLNGを燃料とする発電はミドル電源として重要視されています。JBICは、インドネシア ジャワ 1 Gas-to-Powerプロジェクトにプロジェクトファイナンス(PF)で支援。本案件の担当者が、融資の意義や、複雑な事業構造の本件を約半年の融資契約交渉でスピーディに契約締結することができたその背景について、ニュースでは見えない案件の裏側を解説します。

※本案件に関する記事は、2018年10月21日 日本経済新聞朝刊に掲載されました

——インドネシア ジャワ 1 Gas-to-Powerプロジェクトの概要と特長を教えてください。

大石 本プロジェクトは、インドネシア西ジャワ州において発電施設とガス関連施設の一体開発を行うものです。丸紅(株)・双日(株)・インドネシア国営石油会社PT. Pertamina (Persero)(プルタミナ)らが出資するインドネシア法人PT Jawa Satu Power (JSP)がガス焼き複合火力発電所の建設・所有・操業をします。一方、丸紅・双日・(株)商船三井らが出資するインドネシア法人PT Jawa Satu Regas (JSR)が、発電の燃料となるLNGを洋上で貯蔵・再ガス化するための浮体式貯蔵気化設備(Floating Storage and Regasification Unit:FSRU)の建設・所有・運営をします。さらに、発電した電力は完成から25年にわたって、インドネシアの国営電力公社PLNに販売されます。燃料調達から電力の販売まで一貫通貫する大型プロジェクトとなります。

このプロジェクトは、発電設備容量が1,760メガワット(MW)と、1,000MWを超える世界初の大規模Gas-to-Powerプロジェクトであることに加え、アジア初のGas-to-Powerプロジェクト向けPF案件でもあります。FSRUは、陸上の再ガス化施設に比べて、短期間でかつ安価に建設できる特長があります。シェールガス革命等を背景としたガス需給の緩和、環境配慮意識への高まりを背景に、アジア各国にとってGas-to-Powerプロジェクトは自国の電源計画策定における有望な選択肢の一つとなっています。こうした

背景から、本案件は画期的なPFとして評価され、Project Finance Internationalの「Asia-Pacific, Power Deal of the Year 2018」に選ばれました。

松本 難しかった点は、発電事業会社とFSRU事業会社の2社による連携事業向けのPFだったことです。各社・レンダーを一つにまとめ、両事業の一体性を確保するようなストラクチャーを作り上げることに苦労しました。業界関係者の注目も高かったと聞いています。

——複雑な案件を約半年で契約締結。なぜこんなにスピーディに実現できたのでしょうか。

大石 PFでは多くの場合、各社間で条件がまとまらないと解決までに膨大な時間を要してしまいます。しかし、融資契約交渉の初期段階で大きなポイントを受結できると建設的かつスピーディに融資が組成できると考えています。

本案件についても、JBICから、初期段階で融資組成に不可欠な重要なポイントをあらかじめスポンサー側と協議し、方向性に合意できたことで、最終段階の土壇場で大きな 이슈を双方から持ち出すこともなく、わずか半年での融資契約締結に繋がりました。関係者に恵まれ、ささいな論点に無駄な時間を費やすことなく、早期の契約締結およびプロジェクトの実現を関係者の共通目標にできたことも大きかったと思います。交渉が煮詰まる前の初期段階であらかじめ

プレスリリース

インドネシア共和国ジャワ1 Gas-to-Powerプロジェクトに対する プロジェクトファイナンス

質高インフラ環境成長ファシリティのフラッグシップ案件として、アジア初となるGas-to-Power事業向けプロジェクトファイナンスによる日本企業の参画を支援

株式会社国際協力銀行は、2018年10月18日、「質高インフラ環境成長ファシリティ」(以下「QI-ESG」)の一環として、丸紅株式会社、双日株式会社、インドネシア共和国(以下「インドネシア」)国営石油会社PT. Pertamina (Persero、以下「プルタミナ」)が出資するインドネシア法人PT Jawa Satu Power(以下「JSP」)及び丸紅株式会社、双日株式会社、株式会社商船三井、プルタミナ他が出資するインドネシア法人PT Jawa Satu Regas(以下「JSR」)との間で、同国ジャワ1 Gas-to-Powerプロジェクトを対象として、融資金額約604百万米ドル(JBIC分)を限度とするプロジェクトファイナンスによる貸付契約を締結しました。

本融資は、株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行等との協調融資です。民間金融機関の融資部分に対しては株式会社日本貿易保険(NEXI)による保険が付保されます。協調融資総額は約1,312百万米ドルです。

本プロジェクトでは、JSPが発電容量1,760MWのガス焼き複合火力発電所を建設・所有・操業すると共に、JSRが洋上で発電用燃料となる液化天然ガスを貯蔵・再ガス化するための浮体式貯蔵気化設備を建造・所有・運営し、25年間に亘りインドネシア国営電力

公社[PT PLN(Persero)]に対して売電する計画です。

本融資は、日本企業が出資者として事業参画し、長期に亘り運営・管理に携わる海外インフラ事業を金融面から支援することで、日本の産業の国際競争力の維持・向上に貢献するものです。

また、本件は、Gas-to-Power事業向けのプロジェクトファイナンス案件としてはアジア初であり、JBICとしても初の融資となります。さらに本融資はQI-ESGの下で地球環境保全目的に資するインフラ整備を支援するフラッグシップ案件であり、アジア初の案件となります。

※2018年10月22日 JBIC プレスリリースより



重要なイシューを特定することは簡単ではないので、これまでのPFに携わってきた経験が生きたと思っています。

これまでJBICはインドネシアにて3件の地熱発電事業を支援するなど、インドネシアにおける大規模IPP(Independent Power Producer)事業への融資を多数行ってきた実績があります。こうした実績とPFへの知見の蓄積から、インドネシア政府やスポンサーがJBICを重要なパートナーとして信頼し、対応してくれたことも大きかったです。

松本 先日、インドネシアで調印セレモニーがあったのですが、そのスピーチで関係各社が「複雑な事業構造なのに、こんなにも早く契約締結できたのは驚きだ」と口々に言っていたのが、このPFの特徴をよく表していると思います。

——本件は、今後の日本企業の海外インフラ事業展開にどのような影響を与えるのでしょうか。

松本 JBICでは2018年7月に「質高インフラ環境成長ファシリティ(QI-ESG)」を創設し、ESG投資という世界的潮流を踏まえ、地球環境保全目的に資するインフラ整備を幅広く支援しています。このGas-to-PowerプロジェクトはQI-ESGのもとで行う、アジア初のフラッグシップ案件となります。

大石 2018年末に着工した発電所は、2021年に稼働予定です。特に本件のような、燃料調達から発電までを一貫通貫した開発・

サービスを提供するGas-to-Powerプロジェクトは、インドネシアのように電力需給が逼迫する他国や他地域への横展開も可能です。本件は、日本政府が掲げる「インフラシステム輸出戦略」にも合致し、日本企業が出資者として参画し、経営・運営に携わる海外インフラ事業の好事例になるでしょう。JBICはこれまでの知見に基づいた案件形成やリスクテイク機能を通じて、このような案件への日本企業の参画を支援していきます。



インフラ・環境ファイナンス部門
電力・新エネルギー第1部
第3ユニット
調査役(当時)

大石 洋平



インフラ・環境ファイナンス部門
電力・新エネルギー第1部
第1ユニット 兼 第3ユニット
調査役(当時)

松本 理