

JBIC Today

April 2021

国際協力銀行の広報誌

特集

日本企業の海外直接投資アンケート ～サプライチェーン再考～

- ▶ 中国とインドに続いてベトナムが底堅い人気 グローバル化した生産網は今後どうなる
- ▶ パンデミックを乗り越えてサプライチェーン強靱化が加速
- ▶ コロナ禍でBCPの重要性が再注目 海外生産拠点展開を見据える次なる一手
- ▶ コロナ禍をどうとらえる？ 企業の問題意識に見るグローバル経済のトレンド

わが社のグローバル展開／新興工業株式会社

アジア3カ国で自動車部品工場を運営 「和」の理念を浸透させ世界で強さを発揮

Project最前線 人と仕事を読み解く

コロナ後の未来を見据えて プロジェクトを評価することの大切さ

インドの日系自動車会社を支える現地のサプライヤーを助ける初の金融支援に挑戦

日本企業の海外直接投資アンケート ～サプライチェーン再考～

中国とインドに続いてベトナムが底堅い人気 グローバル化した生産網は今後どうなる

JBICでは海外事業に実績のある日本の製造業企業の海外事業展開の現況や課題、今後の展望を把握する目的で1989年から「わが国製造業企業の海外事業展開の動向」に関するアンケート調査を毎年実施しています。コロナ禍のさなか、多くの企業からご協力を頂いた2020年度調査から、今後の製造業の海外展開動向を展望するうえで興味深い結果が見えてきました。

コロナ禍は多くの企業の生産活動に影響 いち早く経済活動を再開した中国への期待が膨らむ

今回の「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」(海外直接投資アンケート)では、例年調査を行っている「事業実績評価」「事業展開見通し」「中期的な有望事業展開先国・地域」に加え、時流を踏まえた個別テーマとして「コロナ禍のサプライチェーンへの影響」「SDGsの取り組みと今後の見通し」を掲げました。例年の調査項目が定点観測としての位置づけなのに対して、個別テーマは関心の高いテーマの現状と今後のトレンドを占うという位置づけになります。

新型コロナウイルス感染症の発生以降、世界中がコロナ禍に包まれています。国によって感染状況や感染防止対策は異なり、企業活動に及ぼす影響も違います。

今回の調査では、中期的(今後3年程度)に有望と考える事業展開先のトップに中国が返り咲きました。首位陥落のインドと明暗を分けたのはコロナ禍への対応のようです。中国がいち早く経済活動を再開させたのに対して、インドではロックダウンが長期化。しかもインドはかねてから景気状況が悪かったこともあり、厳しい状

況に陥りました。

ただし、中印の得票差は僅か2票です。順位の逆転も重要ですが、それよりも中印の2カ国が3位以下を引き離していること、ランキング全体を通じてASEANへの期待が引き続き高いこと、他方でメキシコへの期待がここ数年は低下傾向が続いていることなどに注目すべきでしょう。

特に過去15年ほど上位にランクインし続け、今も底堅い人気を集めるベトナムは要注目です。2位のインドや4位のタイとの差が明確なので、当面は3位を維持するでしょう。ベトナムは一般機械をはじめ幅広い業種の生産拠点としてサプライチェーン(SC)に組み込まれていますし、また国内所得が上昇して、市場としての魅力も高まっており、内外需の両面でベトナムの魅力が上がっています。

また、近年引き合いが増えているバングラデシュ、欧州の一大産業集積地であるドイツも引き続き有望視されています。

その反対に心配されるのは今年1ランク落ちて10位になったミャンマー。2015年頃に一時ブームが起り、近年はやや落ち着いていましたが、今年2月の政変で期待が大きく低下するのではないかと心配しています。

生産拠点から巨大市場へ、変化した中国の位置づけ 堅調な回復への期待と景気失速への懸念

海外生産比率は2001年からデータを取っている項目で、ここから日本企業と中国とのかかわりが見えてきます。2001年は中国がWTOに加わった年であり、世界の工場として日本の製造業の視野に入ってきた時期でもあります。1980年代から海外生産を本格化させてきた日本企業ですが、こうした中国の存在により海外生産に拍車がかかり、海外生産比率は2015年に35%超、2018年に36.8%まで上昇することになります。

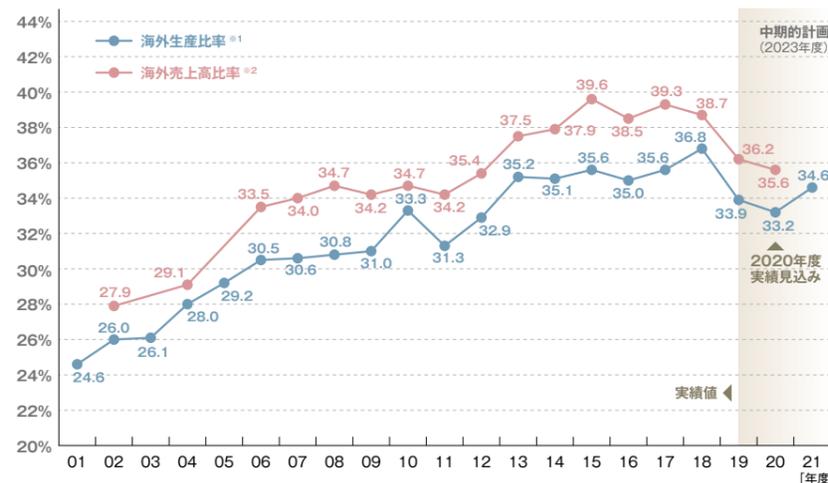
過去20年間で、中国の位置づけは大きく変化しました。進出当初、日本企業が中国で生産したものは、現地で売られることもありましたが、日本やアメリカに輸出したり、ASEANでアッセンブルしてから各国へ再輸出したりすることが念頭に置かれていました。しかしここ10年ほどで、そうした認識は大きく変わりました。下表の赤い折れ線は日本がどのくらい海外市

場を獲得してきたかを表す海外売上高比率ですが、この数値が2011年から上昇しています。ここが中国をマーケットとして捉え始めた時期です。つまり、日本企業にとって中国は、2000年代初めまでは生産拠点でしたが、2010年代に販売市場へと位置づけが変わったことがグラフからわかります。

コロナ禍の影響もこのグラフから読み取れます。海外生産比率は2018年に36.8%まで高まりましたが、2019年には33.9%と過去最大の落ち込みを記録しました。非常に大雑把な計算になりますが、この下落幅を12カ月で割ると1カ月あたり3ポイント程度。つまり、マクロで見れば、コロナ禍とそれに伴うロックダウンは、概ね「日本企業の海外生産を1カ月程度止めた」くらいの影響だったと推測できます。

今後の回復の見通しについては業種によって意見が分かれます。アン

海外生産比率*1及び、海外売上高比率*2の推移



*1 (海外生産高) / (国内生産高 + 海外生産高) *2 (海外売上高) / (国内売上高 + 海外売上高)
*3 各比率は、回答企業の申告値を単純平均したものです。

解説者
調査部第1ユニット長
春日剛



ケート票を送付した2020年夏や秋の時点では、2023年度にかけて34.6%くらいまで回復するとの意見が多かったのですが、中国市場が予想外に堅調に回復しており、2021年度中の回復を目指す企業も出てきています。概ね、中国市場への依存度が高い業種ほど早期の回復が見込まれているというのが、製造業全体の見立てです。例えば、自動車や一般機械は調査実施段階では落ち幅が大きかったですが、いまは中国の回復の波に乗っていますので、今後業績が上振れしてくる企業も出てくると思われれます。

アンケートでは業種問わず中国事業がプラスに転じているとのコメントが寄せられています。コロナ禍の中で明るい兆しではありますが、だからこそ、中国経済の失速に対する懸念が指摘されているのもうなずけます。引き続きマーケットの多様化、すなわち中国以外の市場の開拓は全業種に共通する課題といえます。

海外事業投資 注目の国々

ドイツ

欧州随一の産業集積を誇り、大陸・欧州へのゲートウェイ、あるいは技術開発のパートナーがいる国として存在感を発揮するドイツ。近年はドイツと中国とを結ぶ鉄道も整備され、中国市場を目指すための欧州の拠点としての役割にも注目が集まります。

バングラデシュ

前回調査21位から13位にランクアップ。人口規模を背景とした市場拡大への期待のほか、労働コストがリーズナブルであることから、自動車部品の生産拠点として魅力を感じている企業が多いようです。また、インドやタイなど周辺国との将来的な連携に対する期待も集めており、地理的な側面からも今後の発展が期待されます。

メキシコ

2016年をピークにトランプ政権下で順位を落としたメキシコ。北米に近い立地ゆえに自動車産業は期待を寄せますが、米国・メキシコ・カナダ協定(USMCA)が発効し、とりわけ原産地原則を事業の制約と考える企業が多いようです。この点は引き続き注視が必要です。

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	2019	2020	国・地域名(計)	回答社数(社)		得票率(%)	
				2019(404)	2020(356)	2019	2020
2	↗	1	中国	180	168	44.6	47.2
1	↘	2	インド	193	163	47.8	45.8
3	—	3	ベトナム	147	131	36.4	36.8
4	—	4	タイ	133	111	32.9	31.2
6	↗	5	米国	93	98	23.0	27.5
5	↘	6	インドネシア	102	96	25.2	27.0
7	—	7	フィリピン	48	37	11.9	10.4
9	↗	8	マレーシア	41	34	10.1	9.6
8	↘	9	メキシコ	47	32	11.6	9.0
9	↘	10	ミャンマー	41	25	10.1	7.0
14	↗	11	ドイツ	14	20	3.5	5.6
11	↘	12	台湾	18	18	4.5	5.1
21	↗	13	バングラデシュ	7	16	1.7	4.5
15	↗	14	オーストラリア	13	14	3.2	3.9
12	↘	15	韓国	15	12	3.7	3.4
12	↘	16	シンガポール	15	11	3.7	3.1
17	↗	16	ブラジル	11	11	2.7	3.1
26	↗	18	英国	4	9	1.0	2.5
18	↘	19	ロシア	9	8	2.2	2.2
20	—	20	トルコ	8	7	2.0	2.0

(注) 同順位となった場合は、前回調査の順位を基準に列挙した。

調査対象企業

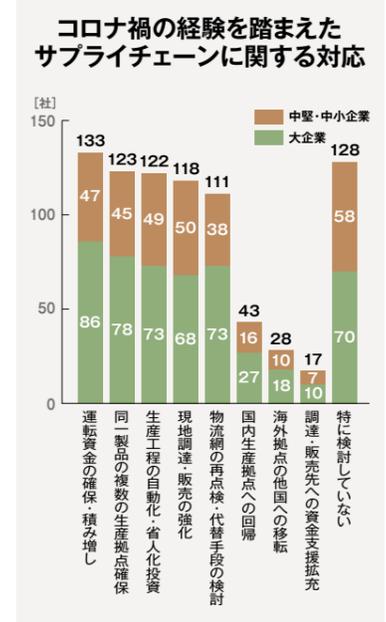
調査対象企業は、原則として海外現地法人を3社以上(うち、生産拠点1社以上を含む)有する日本企業。調査企業数: 954社。有効回答数: 530社(郵送回答: 168社、ウェブ回答: 362社)。有効回答率: 55.6%。調査期間: 2020年8月21日~9月30日。

パンデミックを乗り越えて サプライチェーン強靱化が加速

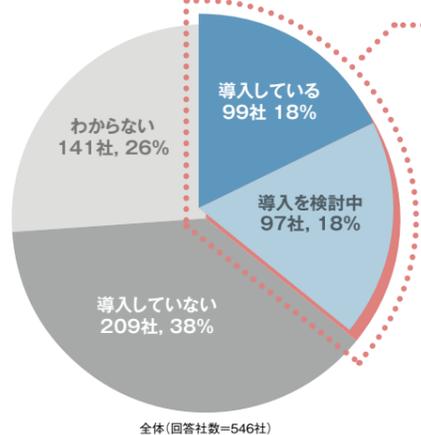
コロナ禍は生産網の課題を顕在化させました。SCはコスト重視から信頼性向上へ。SDGsもまた、SCを通じて広がりを見せつつあります。

コスト重視で開拓してきたSCの限界 目指すはジャストインタイムに象徴される信頼性

今回の調査で改めてわかったのは、日本企業のSCの中国とASEANへの依存度の高さと、パンデミックという外的ショックへの弱さでした。しかし、企業に海外撤退の考えは少ないですし、国内回帰の動きも弱く、拠点の移転や組換えを選択する企業



【参考2019年度調査】 海外生産拠点へのFA化設備・技術の導入状況

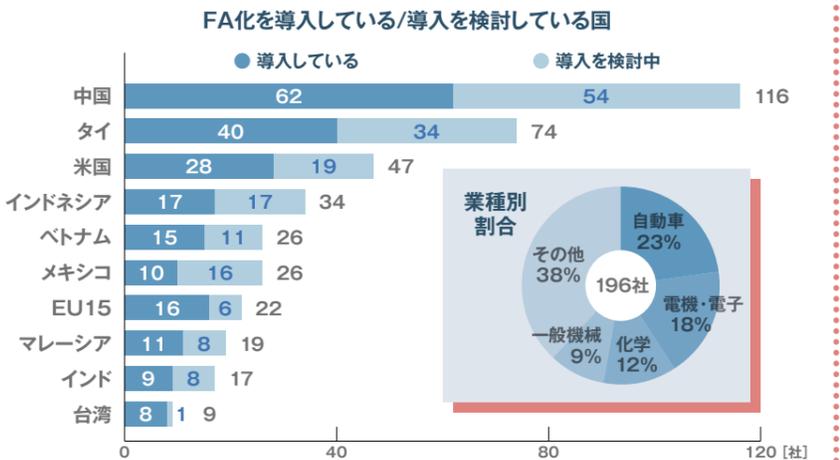


も多くありません。まずは運転資金の確保や積み増し、現地調達の強化などに取り組み、その上でSCの質的向上を図るのが全体の方向性です。そこで注目したいのがファクトリーオートメーション(FA)。2019年の調査で生産工程の自動化や省人化、ITによる最適化などについて尋ねたところ、回答企業の3分の1は何らかの関心を寄せていました。特に中国やタイ、インドネシア、ベトナムでは以前からFAが検討されており、コロナ禍はそれを促すきっかけにもなると考えられます。

アンケート結果を踏まえて、識者の方々にお話を伺うと『いままでのSCはコスト重視で人件費の安い立地を探してきたが、コロナ禍を経て“信頼性”を競争力の源泉とするような方向に意識が変わってきたのではないかと』といったご意見が多く聞かれました。ジャストインタイムを追求する日本企業への信頼感は絶大ですから、そこが競争優位のポイントになりそうです。

実際、多少コストをかけてでもSCの信頼性を高めようという考えが一部の企業に出始めています。調達の複線化や在庫の積み増しといった対症療法をとりつつも、同時にSC自体を質的に強化して、信頼性を高めることで強靱化を図ろうという考えです。日本企業がコスト競争力だけで中国や新興国に勝ち続けることは難しくなっていますし、新興国の製造能力も目覚ましく進歩しています。そういった競争環境のなかでコロナ禍が起きましたから、コスト追求一辺倒の拠点展開への反省とともに、外的なショックへの回復力と言いますか、日本企業が強靱性という競争軸でSCを捉え直し始めたのはごく自然なことかもしれません。

米中摩擦やコロナ禍でグローバル化は良いことばかりではないと気づかされました。気候変動も含め、将来の様々な外的ショックに対応できる強靱性の確保が、重要なテーマとして浮上しているのではないのでしょうか。



米中摩擦の前から始まっていたデカップリングの動き 生産立地を最適化する動きは今後も継続する

米国向け事業と中国向け事業を切り分ける、いわゆる『米中デカップリング論』について、米中の双方に拠点を持つ企業に対応について尋ねました。『議論になっていない』が最多回答だったのは予想通りでしたが、相当数の企業が『米中の事業をすでに切り離している』と回答。『切り離す方向で動いている』と回答した企業も多かったことに驚きました。

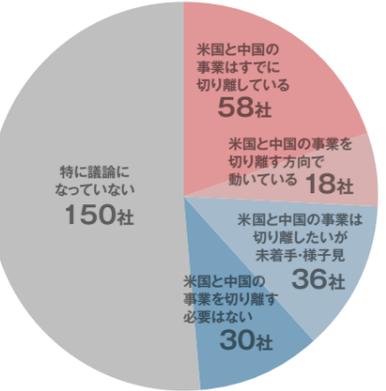
ヒアリングでは「米中デカップリングは自然にそうなった」「生産拠点としての中国は2010年あたりまでで終わった。中国の生産年齢人口がピークアウトして生産コストも上がっている。拠点はASEANに移管している」といったコメントがあり、米中摩擦の以前から拠点の移転は始まっていたと考えられます。

また、「切り離す方向で動いてい

る」「切り離したいが未着手」と回答した企業は、米中摩擦やコロナ禍のなかで、二つの巨大市場にまたがっているSCにリスクを感じているようです。例えば、通関手続きがコロナ禍で中断したり、米中対立の影響を受ける製品でないかどうかの確認作業が必要になったり、といった具合です。こうしたことから、多数の市場にまたがるSCを無理に維持するのではなく、市場別に完結できる地産地消型のSCに変えたいと考えている企業がいるものと見られます。

重要なことは、米中デカップリングは目的ではなく、企業による最適な事業展開の結果であるという点です。生産体制を見直し、最適化する際に、結果としてデカップリングとなる選択肢があって、米中対立やコロナ禍はその促進剤あるいは触媒として働

米中両方に拠点を有する企業の 米中デカップリングへの対応



いているということです。

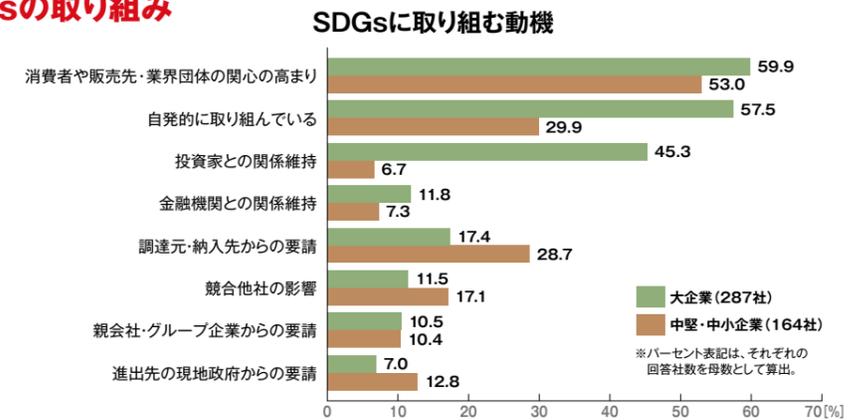
米中デカップリングに関しては、もう一つ重要な動きがあります。今年2月、バイデン大統領はSCを強化するための大統領令に署名しました。アメリカは今後3か月から1年をかけてSC強化策に取り組みますが、同時に多国間の連携を進める方針です。SCに対して国際的な関心が引き続き高い状態が続くと予想される点は留意が必要でしょう。

日本企業の潜在能力に高まる期待 SCを通して広がっていくSDGsの取り組み

日本企業のSDGsへの関心は低いのではないかと考えていましたが、今回の調査では、全体の約4分の3の企業が何かしらの形でSDGsに取り組んでいるか、取り組みを検討していると回答しました。

特に興味深かったのは企業規模別の分析です。「SDGsに取り組む動機」について、上位2項目は企業規模に関係ありませんでしたが、3番目の項目は大企業が「投資家との関係維持」、中小企業が「調達元・納入先からの要請」と、明らかな違いがありました。このことから、日々投資家と向き合っている大企業が先行してSDGsに取り組み、実際のビジネス(すなわちSC)を通して中小・中堅企業へとSDGsが広がり始めていと言えそうです。

業種別で見ると、特に自動車業界



で、SCを通じたSDGsの意識の高まりが見て取れます。取引先からの要請は強い力を持つものです。ある中小企業は欧州の取引先から、SDGsへの取り組みがないと、サプライヤーから外すとまで言われたそうです。日本でも大企業を中心に意識が高まっているのは明白です。

SDGsは17のゴールが設定されていますが、壮大過ぎて身近に感じら

れないとの意見はよくわかります。そこで今回の調査にあたっては、回答される企業が現実感を持てるように、17項目の海外における取り組み事例を列挙した一覧表を作成し、参考資料として添付しました。こういった資料も参考にしながら、日本企業がそれぞれの事業活動を振り返り、自社の潜在的な能力に気付いてほしいと願っています。



コロナ禍でBCPの重要性が再注目 海外生産拠点展開を見据える次なる一手

住友商事は大手商社の強みを活かし、海外で工業団地を開発・運営する事業を展開しています。約30年間にわたり企業を支援してきたからこそ感じる変化の兆しについて、同社海外工業団地部の中西栄介部長に伺います。

BCP対策として再び注目を集める拠点分散化 これからの海外工業団地のあるべき姿を考える



中西 栄介 氏 | 住友商事株式会社
海外工業団地部長

——コロナ禍で海外工業団地にもさまざまな影響が出ているのではないかと思います。

中西 当社は1990年のインドネシア開発を第1号に、現在は運営開始予定を含めて6カ国で8つの工業団地を開発、入居企業数は552社に達します。特長は、開発して終わりではなく、質の高い水や電気、通信などのインフラを整備して入居企業の安定操業を支援すること。コロナ禍では国ごとに感染防止対策が異なり、対応に苦慮しましたし、外資系企業の意に沿わないルールが定められた際には当社が団地内の声を取りまとめて当局に申し入れを行いました。

——サプライチェーン(SC)の見直しなどの動きはありますか。

中西 過去にも海外工業団地は事業継続計画(BCP)の観点で注目されていました。特に影響が大きかったのは2011年の東日本大震災とタイ大洪水。生産拠点やサプライヤーが1カ所だと、万が一の際に生産の継続性

が脅かされることを学んだので、企業としては拠点の分散やサプライヤーの新規開拓など対策を考えるようになりました。2012～2014年に当社フィリピン工業団地の入居が増えましたが、明らかに2011年の余波で、タイや中国に進出していた企業が分散先として注目したのだと思います。

BCP対策の重要性は認識されつづけましたが、世界がコロナ禍に見舞われ、改めてその重要性が再認識され、加速していると思います。ただ、コロナ禍が収束しておらず、新工場を作ろうにも現地に出向くことができません。投資を伴うような変化はもう少し先の話になるでしょう。

——SC以外で何か変化を感じることはありますか。

中西 コロナ禍だからということではなく、お客さまのニーズは常に変化し、我々も一緒に変わっていく必要があると感じています。昨今、注目度が高まっているのがグリーン電力の導入です。SDGsの潮流が影響していると思いますが、お客さまのご要望に対応すべく、ベトナムの第二タンロン工業団地で太陽光発電事業を開始しました。ここで得た知見をもとに、ほかの工業団地にも展開したいと考えています。

——日本企業の海外事業は今後どうなっていくでしょうか。

中西 大規模投資には時間がかかるかもしれませんが、拠点の役割を組換えることはあり得ると思います。米中問題が過熱したとき、中国市場が成長していたこともあって、中国の工場は中国専業に変更し、輸出用ラインはベトナムの工場に動か

してアメリカなどに輸出したケースがありました。

また、生産拠点の国内回帰という指摘があるようですが、日本企業が海外に進出した理由はコストと労働力の問題であり、それらが解決されないうちはグローバルな分業体制が維持されると見えています。とはいえ、コロナ禍の影響もあるなかで、私どもとしてはこれからの海外工業団地がどうあるべきか、お客さまと一緒に考えていきたいと思っています。

一方、海外進出ノウハウがない企業には支援が必要なので、当社が建屋を整備し、お客さまには必要な設備だけをご用意いただく貸工場事業を更に展開しています。これだと初期投資を節約でき、進出のハードルも低いので、いわゆるパイロット事業にも適しています。今後は更なるサービス拡充を図り、お客さまの海外展開を後押ししたいと思っています。



総開発面積346haに及ぶ第2ベトナム タンロン工業団地



各国で手掛ける工業団地の総従業員数は22万人に上る

コロナ禍をどうとらえる？ 企業の問題意識に見る グローバル経済のトレンド

経済に影響を及ぼす因子は多岐にわたりますが、コロナ禍は国や地域を限定した事案や地震などの災害と異なり、世界中に拡散したまさにグローバルな影響因子です。これからの経済の動きをどう見ればいいのか、国際経済学を専門とする東京大学 名誉教授 学習院大学国際社会科学部 教授の伊藤元重氏にお話を伺いました。

——コロナ禍で実施した海外直接投資アンケートの結果をどのようにご覧になりましたか。

伊藤 グローバル経済はリーマンショックのような転換点を柱にトレンドが決まります。コロナ禍も転換点になる可能性があり、その意味で、今回のアンケート結果は非常に考えさせられる内容でした。現在の危機的な状況のなかで、それぞれの企業は何を考えて、どう行動したのか、どのような問題意識を持っているのかといった情報は今後のトレンドを考えるきっかけになるものであり、いま私が注目するキーワードは「サプライチェーン(SC)」「米中関係」「SDGs」の3点です。

これらについて説明する前に申し上げておきたいのは、コロナ禍の前後でいろいろな変化が起きているのは事実ですが、そのすべてがコロナ禍のせいで起きたわけではない、ということ。すでに始まっていた変化が加速した、あるいは起きていた変化が顕在化したのだと見えています。

——突発的な変化ではなく、これまでの流れや蓄積があった上での変化ということですね。

伊藤 そうです。現在につながる転機とされているのが、1989年のベルリンの壁崩壊とその前後に起きた出来事で、この時期から経済のグローバル化が一気に進みました。30年以上が過ぎたいま、一部の人は当時の動きを「ハイパーグローバル化」と呼んでいます。ただ単に貿易の量が増えたといった話ではなく、グローバル化によって国境を越えた分業が進み、SCが拡大して複雑になったという意味を含んでいます。ここまで進化したSCに対して、疑問やリスクを感じ始めた人が実は大勢いて、それがコロナ禍によって顕在化したのではないのでしょうか。

また、グローバル化で、人々がこれまで以上のペースで国境を越えて動いています。それ自体は良いとしても、海外からの労働者は扱いを間違えると大きな問題になる可能性があります。金融もグローバル化で過熱し過ぎれば、やはりリスク要因になるかもしれないと注意が必要です。

——米中摩擦問題についてはいかがでしょうか。

伊藤 これもコロナ禍が直接の原因ではありません。トランプ氏が大統領選で当選するところから起きていたことで、それがどんどん加速して現在に至ったのだと思っています。つまるところ「政治が経済に大きな影響を及ぼすリス



伊藤 元重 氏 | 東京大学 名誉教授
学習院大学 国際社会科学部 教授

国際経済学を専門に、企業の社外取締役を多数務めているほか、テレビのコメンテーターとしても活躍。復興推進委員会委員長や社会保障制度改革推進会議委員など公職も務める。

クがある」という話なのですが、何も米中に限った話ではなく、ブレグジットでもそうなるかもしれないし、ほかの国や地域でも起こり得ることでしょう。

ただし、中国についてはこの30年間、とりわけ2001年にWTOに加盟してから急成長している点は見逃せません。成長自体は悪い話ではないですが、国際政治や国際組織に対して少なからぬ影響を及ぼしています。WTOの機能劣化はその典型と言えますし、結局は米国との貿易摩擦にもつながっていて、個別の企業の業績にも影響を及ぼしかねないと思います。

——3点目のSDGsについても、ご見解をお聞かせください。

伊藤 SDGsの17のゴールのなかでも、気候変動や環境保全などグリーン関連に注目しています。これもコロナ禍が直接の原因ではないですし、コロナ禍で冷えた経済を活性化するために取り組もうという話でもありません。もっと以前から市民運動も含め、いろいろな活動がなされてきたテーマがよりクローズアップされているのだと思います。

また先述のハイパーグローバル化とは直接的な関係があるとは言えませんが、行き過ぎたグローバル化に対する懸念があるからこそ目が向けられているのではないかと思います。

SDGsのような国際的な活動については今後どのような変化が起こるのか、調査対象になっている企業はその変化の大きさをどう評価して受け止めるのか。そういったことを考えるきっかけになる有意義なアンケートだったと思います。

アジア3カ国で自動車部品工場を運営 「和」の理念を浸透させ世界で強さを発揮 新興工業株式会社

岡山県総社市の3工場とタイ、中国、インドネシアの4工場自動車部品を製造する。
アジア拠点にも独自の自動生産システムを構築するなど日本のモノづくりを移植、低コスト・高品質を実現する。

運転動作すべてに関わる自動車部品を製造 2000年以降多角化に活路を見出す。

「創業以来、掲げてきた『和而不流(ワシテナガレズ)』の社是の通り、チームワークを発揮しながら世界でモノづくりにチャレンジしています」。こう語るのは自動車部品メーカー・新興工業の笹沼靖憲社長だ。

岡山県総社市に本社を構える同社は現在、市内の3工場のほか、タイ、中国、インドネシアに4工場を構える。大手自動車メーカーなど、海外進出を果たした取引先企業の現地調達動きに対応し、多種多様な自動車部品の製造・販売を行ってきた。

主力製品は日本で有数の生産量を誇るプロペラシャフト。ほかにトランスミッション、エンジン部品、パワーステアリング部品、プレーキ部品、ホイールハブ、エンジンコネ



代表取締役社長
笹沼 靖憲

クティングロッドなど、「走る」「曲がる」「止まる」といった運転動作すべてに関わる最重要の部品類を扱う。

新興工業のはじまりは1948年に笹沼社長の祖父が立ち上げた新興工作所にさかのぼるが、この時に岡山県倉敷市の水島コンビナートにある三菱重工業(1970年より三菱自動車工業)との取引が生まれた。当初は、各種ねじ類、ボルト類、ギヤの機械加工を手掛けていた。その後、同社は新興製作所に社名変更し、板金部品製造、溶組にも事業拡大した。1966年受注拡大に伴いさらなる発展の為、板金加工部門と機械加工部門を分離し、機械加工部門として誕生したのが新興工業で、以後、三菱自工のサプライヤーとして歴史を重ねてきた。

転機が訪れたのは三菱自工がダイムラークライスラーと資本提携をした2000年。「ダイムラーの方針の下、三菱自工もグローバル調達を進める方向性が明確になりました。この状況乗り越えようと、手掛ける製品を広げながら大手部品メーカー、大手自動車メーカーなどとも取引を拡大したことが結果的に新興工業の収穫になりました」。笹沼社長はこう振り返る。

新興工業のモノづくりの強みは低コストで高品質な製品を生み出すこと。それを可能にするのが社内で独自に設計・構築する先進の自動生産システムだ。多品種に対応する生産性の高いフレキシブルなモノづくりが可能で、災害など有事の際にも自分たちでいち早く復旧できる。

自動生産システムの構築に当たっては、安価な汎用品に自社設計の専用治具を取り付けコストを抑えている。製品加工に使う工具類も社内で設計し製作するなどコストダウンを徹底。「グローバルに競争が激しくなる中、お客様に合格点をいただけるコストで確かな品質の製品供給が可能になっています」と笹沼社長は胸を張る。

笹沼社長の祖父の時代からモノづくりの中核を担い続けるベテランの職人たちが、技術力を磨くことにこだわり、ノウハウや文化を社内に浸透させてきた。近年は、ベテラン職人が塾長を務める「伝承塾」という社内プログラムを設け、熟練の技術の継承にも取り組んでいる。

人件費が安いアジアでも自動生産ラインを構築 日本とアジアの5拠点でQC発表会を開催

その新興工業が海外に進出したのは1988年にさかのぼる。タイに構えた工場ではピックアップトラックの生産を始めた三菱自工が部品の現地調達を進めたのがきっかけだ。新興工業はタイの財閥・タイサミットグループと手を組み、合併会社タイ・サミット・エンジニアリング(TSE)を立ち上げた。

2009年には鍛造品もグループ内企業から供給しようと、タイサミットグループは明治製作所、TSE及び新興工業との共同出資でタイ・サミット・メイジ・フォージングを設立する。続く2011年には巨大市場・中国での需要獲得を狙い、江蘇省に無錫新和信精密機械配件有限公司を設立。さらに2014年、三菱自工が東南アジア向けにコンパクトミニバン「エクスパンダー」の生産を決めたことを契機に新興工業インドネシア(SKI)を立ち上げた。いずれの海外拠点でも三菱自工など現地に進出した日系企業を中心に大手自動車メーカー、大手部品メーカー向けの部品を製造する。

これら海外拠点でも、新興工業は日本と同様に独自の自動生産システムを構築し、低コスト・高品質を実現している。TSEで自動化を進めたのは1990年代前半から。「人件費の安さがアジアの魅力。当時は自動化に挑戦する企業はあまりありませんでした。でも日本で作る製品と同様の品質を実現するためには、同じ生産システムで同じ管理をすべき。日本の新興のモノづくりをそのまま海外に移植し、強さを発揮しようと考えました」と笹沼社長。

品質確保のため、改善活動にも積極的に取り組んできた。国内と同じQCサークル活動を海外拠点でも実施。コロナ禍以前には、年に1度、日本の上位2チームとタイ、中国、インドネシアの1位チームの計5チームが集まる発表会を各国で開いてきた。「『頑張れば海外に行くチャンスが生まれる』と思えば、改善活動にもスキル向上にも意欲が増します。結果的に社内活性化や技術のグローバルな継承につながりました」と笹沼社長は効果を語る。

こうした活動のベースとして、新興工業が大切にしてきたのが社是にある「和の心」だ。笹沼社長は「人と人が助け合って仕事をすることが何より大事。不器用でもルールを守り実直に仕事をすることを重視しています。採用の際にはその精神を伝え、共感してくれる人材を集めていま



(上) インドネシアに開いた工場の外観
(右) インドネシア工場の生産ライン。
日本と同様の設備を設置した



す。例えばSKIの総務部長は大手自動車メーカーや大手部品メーカーで働いた経験がある優秀な人物。社是を理解し、『権限を任された環境で思い切り挑戦したい』と入社してくれました。理念の浸透が海外事業成功のポイントになっています」と笹沼社長。

SKIは2019年7月、JBICと中国銀行の協調融資を受けた。「工場に機械設備を導入するため、中国銀行からの紹介でJBICの融資制度を初めて活用しました。長期固定金利で現地通貨での調達により、金利変動リスク、為替リスクを回避でき、インドネシア事業を資金面から補完頂いていると感じています。今後、運転資金の融資に関しても、利用しやすい制度ができれば嬉しいですね」と笹沼社長は期待を示す。

自動車業界には「CASE(Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric)」の波が訪れ、今まで以上に激動の時代となることが予想される。「新たな技術も身につけ高精度な機能が求められる部品の製造に挑戦したい。また福祉や農業の分野でも切削加工の技術を役立てたいと考えています」と笹沼社長。モノづくりへの思いを引き継ぎつつ、変革に立ち向かう。

新興工業株式会社

本社所在地	岡山県総社市富原129-46
URL	http://www.kogyo.shinko-grp.co.jp/
設立	1966年(昭和41年)11月
資本金	8,000万円
売上高	144億円(2019年度)
代表取締役社長	笹沼 靖憲
従業員	427人(2021年1月)
事業内容	自動車・農機・産機部品製造

本件に関するプレスリリース

<https://www.jbic.go.jp/ja/information/press/press-2020/0529-013424.html>



コロナ後の未来を見据えて プロジェクトを評価することの大切さ



船舶・航空部
第1ユニット長
佐伯 泰助

私が担当したのは、ブラジルの国営石油会社ペトロプラスがブラジル沖合で展開している海底油田開発のためのFPSO長期備船事業に対するプロジェクトファイナンス(PF)です。

FPSOとは石油タンカーの船体を活用した浮体式の石油・ガス生産設備の一種で、日本の三井海洋開発(MODEC)がこの分野で世界トップシェアを有します。近年、各国で海底油田開発が進んでいますが、中でも

ブラジル沖合には油田が豊富に見られており、MODECもペトロプラス向けのFPSO事業に以前から注力してきました。今回のBuzios鉱区、Marlim鉱区向けFPSOの案件は、MODECが手がけるブラジル向けFPSO事業としてそれぞれ15件目と16件目。リオデジャネイロから150キロ以上離れた沖合にあるFPSO上での操業にかかるビッグデータを収集し、それらデータの解析によって故障などを予知できる「デジタルツイン」と呼ばれる最新技術が搭載される案件でもあります。

日本のエネルギー関連企業が海外での資源開発に積極的に取り組み、優れた実績を重ねていくことは、この分野での日本の国際競争力の向上につながります。将来、日本近海でメタンハイドレートのようなエネルギー資源の採掘・生産が本格化した際、海外の海洋資源開発で培ってきた技術やノウハウは大いに役立つことが期待されます。また先端デジタル技術導入事例として石油ガス業界全体のデジタル化にも繋がりますし、実際、MODECのこの取り組みは、日本企業に対しては初めて、世界経済フォーラムで「第四次産業革命を牽

引するグローバルライトハウス」として認定されています。そうした未来につながるプロジェクトをファイナンス面で支援していくことは、JBICとしても意義深いものだと考えています。

JBICはMODECのペトロプラス向けFPSO備船事業のPFについて、第1件目の案件から携わっており、FPSO案件の検討については様々なノウハウを蓄積していましたが、コロナ禍により状況が一変。関係者たちとオンラインで交渉しなければならぬ不便さはもちろんですが、コロナの影響による原油相場の混乱等により事業環境が不透明になり、プロジェクトの評価が従来以上に難しい事態になりました。

我々としても当案件がパンカブルであるか、改めて検証と議論を重ねました。その際に大切にしたのは、目先の経済・社会動向ではなく、一時的に経済が低迷しエネルギーの需要が下がることがあっても、中長期的には経済成長が続き、人口が増加することを踏まえたエネルギー需要を見据えること。不確実性の高い状況にあっても、長期的な視点を持ちつつ、最終的に適切な案件組成ができたことは私としても貴重な経験になりました。

インドの日系自動車会社を支える現地の サプライヤーを助ける初の金融支援に挑戦

インドの自動車産業は成長著しく、2019年度の販売台数はアメリカ、中国、日本、ドイツに次ぐ世界第5位の規模を誇ります。日系自動車メーカーは、サプライチェーン(SC)を極力現地化するなどの努力によって、市場シェアの過半を占める地位を築いています。これはモディ首相の製造業振興策「Make in India」にも合致する体制です。

2020年、インドでは新型コロナウイルス感染症の影響でロックダウンが敷かれ、経済活動が停滞しました。JBICニューデリー駐在員事務所では日ごろから現地の日系企業と意見交換していますが、今回も日系自動車メーカーより、現地サプライヤー、ディーラー及び販売金融支援に係る相談が持ち込まれました。中小企業を含む、日系自動車メーカーの取引先がロックダウンによって深刻なダメージを受ければ、自動車生産にも大きな影響が出る可能性があるとのことでした。

これに対してJBICとして何ができるのか、検討を開始しました。通常、日系企業の支援には輸出金融と投資金融を活用しますが、今回は支援対

象が現地企業です。そこで浮上したアイデアが事業開発等金融の活用でした。これまでは主に地球環境保全目的等のために活用されてきましたが、コロナ禍でSC強靱化や裾野が広いインドの自動車産業支援の必要性を改めて認識し、事業開発等金融を通じた日系自動車メーカーの裾野産業支援として取り組むべく検討を開始したのです。

課題も多く、関係者間の調整は簡単ではありませんでしたが、裾野産業支援というニーズを丁寧に拾い上げ、同ニーズを満たすための仕組みを、インド最大の国営商業銀行であり幅広い顧客層を有する、同国法人インドステイト銀行(SBI)と幾度となく議論を重ねて、SBI向け融資が決定したのです。

交渉に際してこだわったのは、日本企業の役に立つ仕組みを作ること、でした。かかる観点から、SBIに対して、インドの自動車産業を支える日系自動車メーカーとの継続的な対話を求めたりもしました。この融資が現地の日系企業および自動車産業の発展に繋がることを期待しています。

また、現地から上がったニーズ

に対して、現地駐在員事務所と共に案件形成に取り組み、融資実行まで至ったことは当ユニットとしても良い経験となりました。さらに、サプライチェーン強靱化支援という考え方は新たなファシリテイトにも組み込まれ、今後多くの国・地域での支援が期待されます。今後も既存の枠組みにとらわれず、現場のニーズに即し、支援の幅を広げるよう尽力していく考えです。



社会インフラ部
第3ユニット長
大和 靖幸

ブラジル連邦共和国Buzios鉱区及びMarlim鉱区向けFPSO備船事業に対するプロジェクトファイナンス

JBICは2020年7月30日、三井海洋開発(MODEC)、三井物産、商船三井及び丸紅が出資するオランダ法人Buzios5 MV32 B.V.との間で、融資金額491百万米ドル(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。続いて同年10月9日には同様のスキームで、オランダ法人Marlim1 MV33 B.V.との間で、融資金額約352百万米ドル(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。これらの融資は、ブラジルの国営石油会社Petróleo Brasileiro S.A.(ペトロプラス)等が権益を有するブラジル沖合Buzios鉱区、Marlim鉱区開発のためのFPSO長期備船事業を対象としています。



ブラジル沖で稼働中のFPSO (提供:三井海洋開発(株))



<https://www.jbic.go.jp/ja/information/press/press-2020/1012-013862.html>

インド法人インドステイト銀行向け事業開発等金融 日系自動車メーカーの生産・販売活動を側面支援

JBICは2020年10月27日にインド法人インドステイト銀行(State Bank of India(略称:SBI))との間で、融資金額(JBIC分)600百万米ドルを限度とする貸付契約を締結しました。本融資は、三井住友銀行、三菱UFJ銀行、みずほ銀行、静岡銀行、横浜銀行との協調融資によるもので、協調融資総額は1,000百万米ドルです。またJBICは、民間金融機関の融資部分に対し、保証を提供します。SBIは、インド政府が過半を出資する同国最大の国営の商業銀行です。本融資は、日系自動車メーカーのサプライヤー及びディーラーが行う製造・販売事業並びに日系自動車の販売金融に必要な資金を、SBIを通じて融資するものです。本融資は、インドにおける日系自動車メーカーの生産・販売活動全体に円滑な資金供給を行うことで、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。



現地とオンラインでつなぎ、貸付契約を締結



<https://www.jbic.go.jp/ja/information/press/press-2020/1028-013919.html>

日米豪3機関間パートナーシップによる ベトナム政府経済関係機関とのオンライン会議を開催

開放性・透明性や財務持続性に基づく エネルギーインフラ支援を表明

JBICは2018年11月に米国海外民間投資公社(現・米国開発金融公社)、豪州外務貿易省及び豪州輸出金融保険公社(現・輸出信用機関)との間で、「インド太平洋におけるインフラ投資に関する三機関間パートナーシップ」(三機関間パートナーシップ)に関する覚書を締結しています。

2020年10月30日、三機関間パートナーシップは、ベトナム共産党中央経済委員会委員長、中央対外関係委員会、中央銀行や各省高官との間で、オンラインによるハイレベル会議を開催しました。

ベトナムでは、エネルギー需要の更なる増加に対応して、多数のインフラプロジェクトが計画されています。ベトナム政府は「2030年に向けた国家エネルギー開発戦略及び2045年に向けたビジョン」を発表し、石炭火力による電力供給の割合を低下させ、ガス火力発電と再生可能エネルギーの利用拡大に向けた政策転換を示しました。三機関間パートナーシップは、こうした取り組みを高く評価し、開放性・透明性や財務持続性などの国際スタンダードに基づくファイナンス面での支援を表明。ベトナムの開発目標達成に向けた、さらなる協力を合意しました。

また、ベトナムへ民間資金を動員する上で、バンカブルなPublic Private Partnership制度構築の重要性を改めて強調。その上で、民間セクターと協力しつつ、ベトナムにおける信頼性の高い制度構築への支援を約束しました。ベトナム中央経済委員会によると、2030年までのエネルギーインフラ需要対応には、1,500億ドルの資金調達が必要との見通しです。これを満たすため、三機関間パートナーシップは、Independent Power Producerプロジェクトについて「質の高いインフラ投資に関するG20原則」に合致することを確認しつつ、ベトナム政府による柔軟で対象を絞った支援の重要性を強調しました。

三機関間パートナーシップは、「自由で開かれたインド太平洋」の実現に向けて、同地域における経済成長や持続可能なインフラ投資促進のため、価値観を共有する国家間での協調を促進する取り組みです。今回のオンライン会議は、こうした取り組みをさらに進めるものとして、有意義な機会となりました。



ベトナムからの参加者



3機関間パートナーシップ参加者

ベトナム社会主義共和国

人口
約9,762万人 [2020年、越統計総局]

面積
32万9,241平方キロメートル

首都
ハノイ

言語
ベトナム語

2020年GDP
約3,406億米ドル [IMF推計]

2020年一人当たりGDP
3,498米ドル(8,190万ドン) [IMF推計]

主要貿易品目

輸出: 繊維・縫製品、携帯電話・同部品、PC・電子機器・同部品、履物、機械設備・同部品等
輸入: 機械設備・同部品、PC・電子機器・同部品、繊維・縫製品、鉄鋼、携帯電話・同部品等
[2020年、越税関総局]

貿易相手国・地域

輸出: 米国、中国、日本、韓国、香港
輸入: 中国、韓国、日本、台湾、米国
[2020年、越税関総局]

注記なしは外務省の情報

本件に関するトピックスはこちらから

<https://www.jbic.go.jp/ja/information/topics/topics-2020/1112-013991.html>



「JBIC Today」2021年4月号

【発行】株式会社国際協力銀行 企画部門 経営企画部 報道課
〒100-8144 東京都千代田区大手町1丁目4番1号
TEL 03-5218-3100 ホームページ <https://www.jbic.go.jp>
Facebook <https://www.facebook.com/JBIC.Japan/>

表紙写真: iStock
※本紙に掲載されている画像、文章の無断転用・無断掲載はお断りします。



この印刷物は、大豆油インキを
含む植物油インキを使用しています。

