

世界 World

国内外の拠点再編が進展

ジェトロ海外調査部国際経済課 中村 江里子

日本企業の海外子会社および関連会社の数は4万、1社当たりの海外子会社数は7.8社である（「H28経済産業省企業活動基本調査速報」）。企業はネットワークの効率的活用に向けた経営資源配分の最適化に腐心している。その方策の一つが拠点の再編だ。国内外拠点を閉鎖して他の拠点に集約、あるいは生産など一部の機能を移すケースである。その拠点再編にどのような変化が生じているのか――。

何処から何処へ何を移すのか

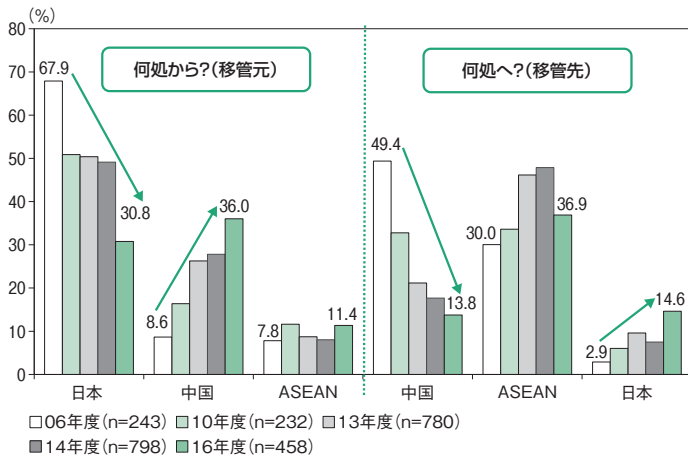
ジェトロが毎年実施している「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」では、企業の拠点再編の状況について過去10年で5回調査している^{注1}。同調査を基に、企業の国内外拠点再編の動きを、拠点・機能の移管元を示す「何処から」、移管先を示す「何処へ」、そして機能を示す「何を」という三つの切り口で概観すれば――。

まずは「何処から」。2006年11～12月に実施した

同調査（以下、06年度）で、再編対象となる拠点数が最も多かったのは日本だった。移管総件数のうち3分の2が国内の拠点・機能を海外へ移すとしており、中国やASEANの拠点・機能を再編対象とする比率は1割に満たなかった。だがその後、国内拠点を見直す傾向は弱まり、16年度調査（16年11月～17年1月に実施。以下、16年度）では30.8%にとどまった（図1）。代わって再編対象に浮かび上がってきたのが、中国の拠点・機能である。中国拠点を見直す比率は、16年度では36.0%に上昇、中国は移管元としては日本を抜いて最大となった。

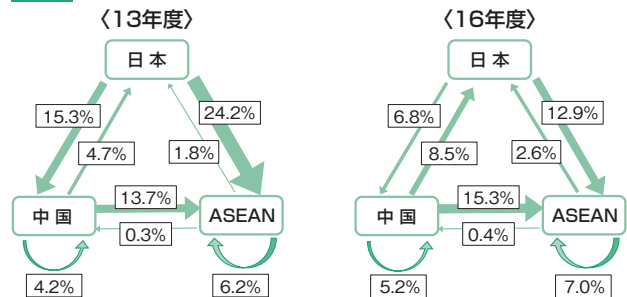
こうした再編対象拠点や機能は、「何処へ」向かったのか。06年度には、ほぼ半分が中国へ、3割がASEANへと向かった。しかし16年度は中国に向かう比率は13.8%に急減、ASEANは上昇したが、06年度と比較すると両地域への集中度は全体として薄まった。これに対し、移管先としての比重が高まったのが日本だ。06年度には、日本国内に拠点や機能を戻す動きは2.9%にとどまっていたが、16年度は14.6%に上昇、国別移管先では中国を抑えてトップに立った。先に見た移管元での日本と中国の順位交代と、対称をなす。

図1 国内外拠点・機能の移管元と移管先



注：① nは各年度の移管総件数
 ② 06年度、10年度は、ジェトロ・メンバーズのみを対象とした調査
 資料：ジェトロ「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」各年版を基に作成

図2 日本・中国・ASEAN間の再編パターン



注：① 比率は各年度の移管総件数に占める比率。13年度：780件、16年度：458件
 ② 中国、ASEANの下矢印は、それぞれ中国国内、ASEAN域内での再編を示す
 資料：図1に同じ

「何処から」「何処へ」という切り口から見た再編の流れの中で、鍵となるのは国内拠点の位置付けだ。再編の軸となる日本・中国・ASEAN間の再編パターンの変化は図2のとおり。16年度は日本から中国やASEANに向かう比率は下がり、逆に両地域から日本に向かう比率が上がっている注2。特に日中間では、16年度には中国から日本に向かう比率が逆方向の比率を上回り、それまでの再編の流れが逆転した。先述の通り、見直しの主眼が中国に移り、その先の選択肢としてASEANと日本が浮上するようになっているのである。

販売機能も国内回帰へ

日本にどのような機能が戻ってきたのかを見る前に、日本企業が主に「何を」移したのかを確認しよう。06年度には、移管総件数の75.7%が汎用品の生産、次いで27.6%が高付加価値品の生産を再編する目的で行われており、「拠点再編は生産拠点の見直し」というケースが主流だった。16年度も生産機能の再編は続いているが、汎用品で45.0%、高付加価値品で21.6%と、移管総件数に占めるそれらの比率は下がっている。これは、販売をはじめ地域統括や物流などの機能に再編の波が広がっていることを意味する。

国内拠点に戻ってきた機能としては、生産機能が最も多い。いわゆる「国内回帰」と呼ばれる動きである。16年度の日本への移管件数67件のうち、汎用品の生産を国内に戻す比率は46.3%、高付加価値品は22.4%となっている(表)。汎用品の生産では約3分の2、高付加価値品では9割以上が中国からの移管である。業種は一般機械や自動車/自動車部品、石油製品/プラスチック・ゴム製品など、多岐にわたる。

中国では経済成長に伴い賃金などの生産コストが上昇、以前に比べて生産拠点としてのメリットは低減している。一方、日本では12年後半から為替が円安へと反転し、内需も回復しつつあることから、国内拠点強化の動きが本格化している。15年年初からはキヤノン、日産自動車、ホンダといった大手メーカーの生産機能の国内回帰も報じられている。

販売機能についても、国内に戻す比率が高い。日本への移管件数のうち37.3%が販売機能を国内に戻すという。生産機能と同様に中国拠点から戻すという回答

表 海外から日本に移管する主な機能

(単位：%)

	13年度 (n=75)	14年度 (n=60)	16年度 (n=67)	主な業種
販売	29.3	21.7	37.3	飲食品、精密機器、商社・卸売、小売
生産(汎用品)	50.7	45.0	46.3	一般機械、自動車/自動車部品
生産(高付加価値品)	29.3	41.7	22.4	石油製品/プラスチック・ゴム製品、鉄鋼・金属製品、情報通信機械/電子部品
研究開発	4.0	3.3	1.5	通信・情報・ソフトウェア
地域統括	2.7	1.7	6.0	飲食品、電気機械、情報通信機械/電子部品、自動車/自動車部品
物流	2.7	-	9.0	運輸

注：①各機能は複数回答。例えば1件の案件で二つの機能を移管するケースもある

②比率は各年度の日本への移管件数(n)に対する各機能の比率

資料：図1に同じ

が最も多いが、香港や台湾、フィリピンなど近隣アジアから戻すという回答も多い。販売機能は、生産設備の増強などのような大規模投資の必要性は高くはない。そのため企業にとっては再編の手をつけやすいという側面がある。他方、電子商取引を含む情報通信技術の急速な進展も契機となる。販売機能については近隣アジアに数多く拠点を置くよりも国内に集約させた方が得策との戦略的判断が働いたとみられる。

再編は続くのか

こうした拠点の再編は今後も続くのだろうか。再編案件を「今後2~3年以内に計画」のみに限定すると、13年度および14年度は調査対象企業の1割以上が再編を「計画」と回答したが、16年度はこの数値が6.5%に落ち込んだ。既に再編を実施した企業が多く、再編が一巡したとの見方もあろうが、企業が拠点再編の判断を保留していると捉えることもできる。

経済のグローバル化に伴って日本企業を取り巻く経済環境は刻々と変化している。それに対応すべく、拠点や機能の再編は必要になると思われる。だが、英国のEU離脱交渉や米国新政権による経済政策をはじめ、経済環境の先行き予測は難しくなっている。日本企業の拠点再編には、これまで以上に慎重なかじ取りが必要となろう。



注1：調査概要などについては、本号掲載の特別レポート(p.34~)を参照のこと。本調査における「再編」とは、調査時点から過去2~3年以内、または今後2~3年以内に販売、生産、研究開発、地域統括、物流機能を完全移転(拠点閉鎖を伴うもの)に加え、これら機能の部分的な移管を指す。なお、移管件数は複数回答。例えば、同じ企業が過去に再編を実施し、また今後も実施する場合は2件としてカウントする。

注2：調査対象企業や設問の選択肢が同じ設定の13年度(13年11~12月に実施)との比較とする。