

日本企業のアジア事業展開の再編

—ASEAN シフトとチャイナ・プラスワン—

丸屋 豊二郎*

はじめに

2000年代に入って日本の中国、ASEAN 向け直接投資は拮抗しながら緩やかな増加を辿ってきたが、2010年頃から日本企業の ASEAN シフトが鮮明になっている。経済成長に伴う ASEAN の市場としての魅力と経済統合に伴う ASEAN 域内の生産拠点としての魅力が高まっていることが背景にある。

他方、日本の中国向け直接投資は、2012年をピークに減少傾向にある。中国向け製造業投資がほぼ一巡したことが主たる理由であるが、近年の急激な人件費上昇と労働力不足、2012年9月以降の冷え切った日中関係など中国の経済、政治、社会リスクが深刻な影響を与えていることは間違いない。

本論では、こうした最近の日本企業のアジア事業展開の再編の状況と今後の動きを各種統計資料をもとに紹介する。まず、日本企業の ASEAN シフトの状況を、日本から ASEAN、中国向け直接投資の動向と、海外進出日系企業の拠点再編（ASEAN への拠点移管）の両面からアプローチする。さらに近年、注目されているチャイナ・プラスワンの実態についても言及し、日本企業のアジア事業展開再編の現状と今後の動きを明らかにする。

I. 日本企業の ASEAN シフト

まず、最近の日本企業の ASEAN シフトの動きを概観する。図1は、2005年から2014年までの日本の対中国・ASEAN 直接投資の推移を示している。これを見ると、2010年頃から日本企業の ASEAN シフトが顕在化している。とくに2013年、日本の ASEAN 向け直接投資は、前年比2.7倍の2兆3,325億円へと急増し、史上最高額を記録した。他方、中国向け直接投資は、前年比17.6%減の8,870億円へ後退した。このため、これまで拮抗してきた日本の ASEAN と中国向け直接投資は、ASEAN 向けが中国向けを2.6倍も上回る結果になった。こうした傾向は、2014年に入っても続いている。2014年上半期の実績を見ると、ASEAN は2013年の反動で前年同期比12.4%減少（8,781億円）したが、中国は37.7%減（3,008億円）とさらに大きく後退し、両者の差は2.9倍に拡大した。

こうした ASEAN シフトの動きを業種別

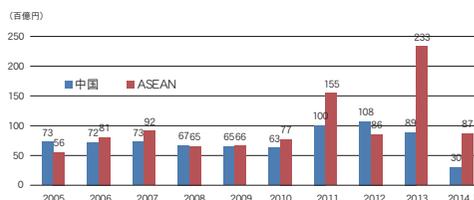


図1 日本の対中国・ASEAN 直接投資：2005-2014

(注) 2014年は、上半期の統計で、ASEANは原加盟国とベトナム6か国の合計。

(資料) 財務省「対外直接投資統計(地域別)」, 財務省HPから作成。

* 福井県立大学地域経済研究所長

にみると、まず、金融・保険業、卸売・小売業、運輸業など非製造業分野への直接投資が拡大している。とくにASEAN向け直接投資が急増した2011、2013年には、金融・保険業への直接投資はそれぞれ5,806億円、9,397億円に達し、その年の投資総額の37%、40%を占めた。こうした背景には、日本の3大メガバンクは日系企業だけでなく、非日系企業との取引を増やすために地場銀行を買収するなど顧客基盤の拡大を図った¹ほか、消費市場の拡大に伴って進出した中堅・中小企業を支援するため、地域銀行や信用金庫までがASEANでの業務拡大に乗り出したことが挙げられる²。

また、製造業分野では、タイ、インドネシア向けの輸送機械（自動車関連）への直接投資が際立っている。2010年から2013年までの4年間で、投資総額は8,000億円に上る。日本の自動車産業の集中投資による産業集積の形成は、ASEAN域内の需要拡大への対

応のほか、中国一極集中リスクを回避する分散投資の意味合いも含まれている。このほか、電気機械、鉄・非鉄・金属、一般機械、化学・医薬などの分野への投資も着実に増えている。とくにタイへの投資が目立つが、最近ではインドネシア、ベトナムへの投資も増加傾向にある。

こうした日本企業のASEANシフトの動きは、日本からの直接投資に限ったことではない。既にアジアに進出した日系企業の間でも海外拠点の集約化と再編に向けた動きが加速している。表1は、ジェットロが2013年末に実施したアンケート調査結果をもとに、日本企業の国内・海外拠点の再編件数（複数回答）とそのシェアを示したものである³。表の縦（移管元）から横（移管先）への拠点再編の件数とそのシェアを、「過去2、3年で行った」、「今後2、3年に行う」、それらを併せた「（合）計」別に掲げている⁴。

まず、「過去2、3年で行った」（以下、「過

表1 日本企業の国内・海外拠点の再編（移管元/移管先）件数とシェア

		移管先					合計	
		日本	中国	ASEAN	その他アジア	その他		
移管元	日本	過去2-3年	0 (0.0)	88 (21.2)	90 (21.6)	23 (5.5)	21 (5.0)	222 (53.4)
		今後2-3年	0 (0.0)	31 (8.5)	99 (27.2)	20 (5.5)	21 (5.8)	171 (47.0)
		計	0 (0.0)	119 (15.3)	189 (24.2)	43 (5.5)	42 (5.4)	393 (50.4)
	中国	過去2-3年	18 (4.3)	22 (5.3)	35 (8.4)	11 (2.6)	5 (1.2)	91 (21.9)
		今後2-3年	19 (5.2)	11 (3.0)	72 (19.8)	7 (1.9)	5 (1.4)	114 (31.3)
		計	37 (4.7)	33 (4.2)	107 (13.7)	18 (2.3)	10 (1.3)	205 (26.3)
	ASEAN	過去2-3年	11 (2.6)	0 (0.0)	24 (5.8)	0 (0.0)	1 (0.2)	36 (8.7)
		今後2-3年	3 (0.8)	2 (0.5)	25 (6.9)	0 (0.0)	2 (0.5)	32 (8.8)
		計	14 (1.8)	2 (0.3)	49 (6.3)	0 (0.0)	3 (0.4)	68 (8.7)
	その他アジア	過去2-3年	6 (1.4)	3 (0.7)	2 (0.5)	0 (0.0)	1 (0.2)	12 (2.9)
		今後2-3年	2 (0.5)	2 (0.5)	5 (1.4)	2 (0.5)	0 (0.0)	11 (3.0)
		計	8 (1.0)	5 (0.6)	7 (0.9)	2 (0.3)	1 (0.1)	23 (2.9)
	その他	過去2-3年	14 (3.4)	6 (1.4)	5 (1.2)	2 (0.5)	28 (6.7)	55 (13.2)
		今後2-3年	2 (0.5)	1 (0.3)	4 (1.1)	0 (0.0)	29 (8.0)	36 (9.9)
		計	16 (2.1)	7 (0.9)	9 (1.2)	2 (0.3)	57 (7.3)	91 (11.7)
	合計	過去2-3年	49 (11.8)	118 (28.4)	156 (37.5)	36 (8.7)	57 (13.7)	416 (100.0)
		今後2-3年	26 (7.1)	47 (12.9)	205 (56.3)	29 (8.0)	57 (15.7)	364 (100.0)
		計	75 (9.6)	166 (21.3)	361 (46.3)	65 (8.3)	113 (14.5)	780 (100.0)

(注1) 移管元/先の「その他」には、無回答(15社)を含む。

(注2) () 内は、「過去2-3年」、「今後2-3年」、「計」それぞれの総再編件数(416件、364件、780件)に対するシェア(%)を示している。

(資料) 日本貿易振興機構『2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』(2014年3月)から作成。

去)と回答した企業の再編件数は416件で、拠点の移管元では「日本」が222件(53.4%)で最も多く、次いで「中国」91件(21.9%)、「ASEAN」36件(8.7%)、移管先では「ASEAN」が156件(37.5%)で最大で、「中国」118件(28.4%)、「日本」49件(11.8%)の順である。移管元と移管先との組み合わせでは、「日本」から「ASEAN」が90件(21.6%)で最も多く、次いで「日本」から「中国」が88件(21.2%)、「中国」から「ASEAN」が35件(8.4%)となっている。

次に「今後2、3年に行く」(以下、「今後」と回答した企業の再編件数は364件で、移管元では「日本」171件(47.0%)で最も多く、次いで「中国」114件(31.3%)、移管先では「ASEAN」が205件(56.3%)と過半を占め、次いで「中国」47件(12.9%)である。また、移管元と移管先を組み合わせると、「日本」から「ASEAN」が99社(27.2%)で最も多く、次いで「中国」から「ASEAN」が72件(19.8%)となっている。

「過去」と「今後」を併せた再編件数(合計)を見ると、移管元では「日本」393件(50.4%)、「中国」205件(26.3%)、移管先では「ASEAN」361件(46.3%)、「中国」166件(21.3%)の順は「過去」及び「今後」の再編件数と変わらない。しかし、「過去」と「今後」の再編状況を比較すると、「今後」の方が、移管元では「中国」比率は9ポイント上昇し、移管先では「ASEAN」比率は19ポイント上昇、「中国」比率は16ポイント減少している。日本企業の国内・海外拠点がアジアを舞台に中国からASEANへシフトしているだけでなく、今後一段とASEANシフトが加速する様子が読み取れる。

日本企業のASEANシフトは、いつ頃から始まったのかを調べるために、2006年度、2010年度に実施した同様のジェトロ調査結果との比較を試みた⁵。図2A、2Bは、日本企業の国内・海外拠点の再編状況を移管元と移管先とに分け、「日本」、「中国」、「ASEAN」、「その他」のそれぞれ3か年度の再編件数のシェアを示している。まず、日本企業の国内・海外拠点の移管先(図2B)をみると、2005年度調査では「中国」(49.4%)が約半分を占め、「ASEAN」は3割に過ぎなかった。これが「中国」への移管は2010年度32.8%、2013年度には22.9%へ低下する一方、「ASEAN」への移管は33.6%、44.5%へと年を経るごとに上昇している。また、移管元(図2A)では、「中国」からの移管件数(シェア)が年々上昇傾向にある。これより、中国からASEANへのシフトは2000年代中頃から既に現れ、2010年以降に加速している様子

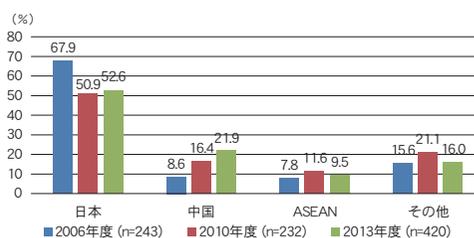


図2A 日本企業の国内・海外拠点の移管元の推移 (資料) 表1に同じ。

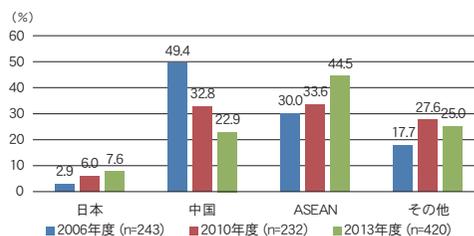


図2B 日本企業の国内・海外拠点の移管先の推移 (資料) 表1に同じ。

が明確にうかがえる。

II. チャイナ・プラスワンの状況

最近、日本企業のASEANシフトの要因をチャイナ・プラスワンの動きで説明しようとする風潮が見られる。しかし、チャイナ・プラスワンの本来の意味は、中国での経済、政治、社会リスクの高まりに伴い、中国拠点の一部を他の国・地域へシフトすることを総称して言うのが一般的である。以下、この定義にしたがって、チャイナ・プラスワンの状況を見ていくことにしよう。

まず、チャイナ・プラスワンの実態である。日本企業のASEANシフトのどれくらいがチャイナ・プラスワンで占められているのか。表1に示した2013年度調査の日本企業の国内・海外拠点の再編を巡る動きの中で言えば、移管元が中国の部分、つまり中国進出日系企業の拠点（一部）を第三国へ移管する動きがチャイナ・プラスワンである。日本企業の国内外拠点の再編総件数780件のうち、中国拠点の第三国への移管件数205件、シェアにして26%がチャイナ・プラスワンに該当する。同様に、日本企業の国内・海外拠点の再編件数780件を「過去」に行った再編件数416件と「今後」行う再編件数364件に分けてチャイナ・プラスワンの状況と比較すると、「過去」の実績91件（21.9%）に比べ、「今後」の予定114件（31.3%）の方が件数、シェアとも勝っている。

次に、2013年度調査のチャイナ・プラスワンの移管先を見ると、205件中、「ASEAN」が107社（52.2%）で過半を占め、次いで「日本」37件（18.0%）、「中国」33件（16.1%）である。

「日本」向けはすなわち日本回帰であり、「中国」は広東、上海、江蘇、浙江、山東など沿海地域から湖北（武漢）、四川（成都）、安徽（合肥）など中国中西部（内陸地域）などへの移管を表している⁶。さらに、「過去」と「今後」のチャイナ・プラスワンの移管先を比較すると、「中国」から「ASEAN」への移管件数は、「今後」移管する件数114件のうち72件（63.2%）で、「過去」に移管した件数91件のうち35件（38.5%）と比べ、件数、シェアとも大幅に増加している。つまり、チャイナ・プラスワンの移管先はASEANが過半を占め、しかも今後さらにチャイナ・プラスワンのASEANシフトは増加傾向にある。

参考までに、チャイナ・プラスワンの移管先を国別に示したものが図3である。これを見ると、「ベトナム」（24.4%）が最も多く、次いで「日本」（18.0%）、「中国」（16.1%）、「タイ」（9.3%）の順となっている。図中ではASEAN 7か国（52.2%）をまとめて記載しているが、それぞれの内訳をみると、「ベトナム」が最大で、次いで「タイ」、「インド

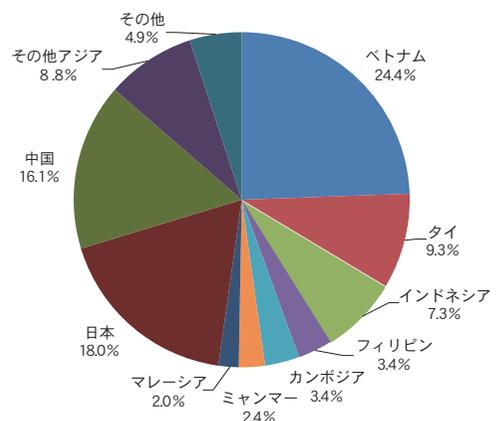


図3 チャイナ・プラスワンの移管先（国）
（資料）表1に同じ。

ネシア」(以上, 7.3%), 「フィリピン」(3.4%), 「カンボジア」(3.4%), 「ミャンマー」(2.4%), 「マレーシア」(2.0%) となっている。これより、ベトナムは、チャイナ・プラスワンの移管先としてASEANのほぼ半分(47%)を占めていることが分かる。

それでは、日本企業が中国拠点を再編(移管)する機能は何か。「過去」と「今後」に移管した拠点の合計では、「生産(汎用品)」(70.7%)が圧倒的に多く、それに「生産(高付加価値品)」(22.0%), 「販売」(15.1%)を加えた三つの機能に集約される(図4)。これを前述の移管先(国・地域)との関連でチャイナ・プラスワンの動きを説明すれば、汎用品を中心とした生産機能をベトナムなどASEANへ移管する動きが主流であると推察される。しかし、「今後」移管する機能を見ると、「過去」に移管した機能に比べ、「生産(高付加価値品)」のシェアが13.2%から28.9%へ16ポイントも上昇している。したがって、チャイナ・プラスワンは、労働集約的な汎用品の生産現場だけでなく、今後は高

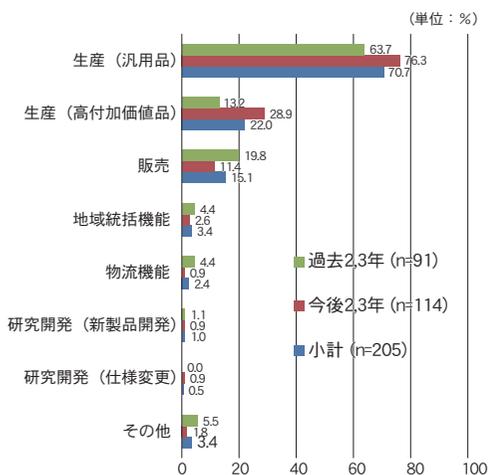


図4 中国拠点を再編する機能 (資料) 表1に同じ。

付加価値製品の生産現場においても起こりうる状況にあると言えよう。

これは図5に示した中国進出日系企業が拠点を再編(移管)する理由とも呼応する。これを見ると、「生産コスト・人件費の上昇」(58.5%)を挙げる企業が約6割を占め、次いで「国内外の需要増減への対応」(12.2%), 「機能を一か所に集中するための効率化」(11.2%), 「労務問題等リスクの顕在化」(10.7%), 「一極集中リスクの高まり」(10.7%)が、それぞれ一割強で続く。

しかし、「今後」の拠点再編の理由を見ると、「生産コスト・人件費の上昇」は「過去」の再編理由と比べて16ポイント、「労務問題等リスクの顕在化」は同15ポイント、「一極集中リスクの高まり」も同13ポイント、それぞれ上昇している。人件費などの生産コスト圧力は依然続いているなか、労務問題や中国一極集中リスクも高まっている様子がうかがえる。2012年9月の尖閣国有化を機に日中

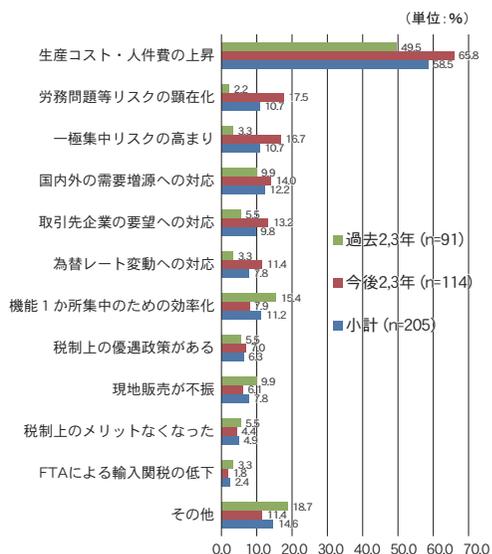


図5 中国拠点を再編する理由 (資料) 表1に同じ。

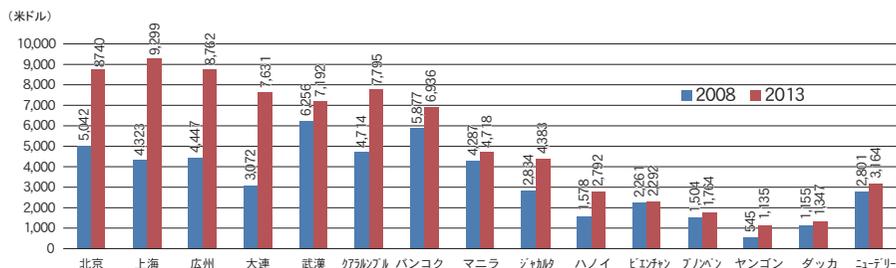


図6 ワーカーの年間総労働コスト比較：2008-2013

(注) 年間総労働コストは、基本給、諸手当、社会保障費、残業代、賞与などを含む。また、2008年は、武漢2011年、ピエンチャン2012年、プノンペン2010年のデータ。

(資料) 日本貿易振興機構『第24回 アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較』, 2014年5月。

関係が急速に悪化し、労働争議の多発化などで生産停止に追い込まれ、グローバル・サプライチェーンが寸断される恐れを回避する動きが高まっていることが背景にある。

また、「機能を一か所に集中するための効率化」(7.9%)が8ポイントほど逆に減少していることを合わせて考慮すると、チャイナ・プラスワンの主要な要因が人件費高騰など生産関連コスト上昇に変わらないが、中国進出日系企業の拠点再編についての関心事項は、拠点集約化による効率化よりも、高まる中国の経済、政治、社会リスクを回避するための分散化投資にシフトしている様子もうかがえる。

Ⅲ. アジア事業展開再編を促す人件費上昇

以上、最近の日本企業のASEANシフトとチャイナ・プラスワンの動きをみてきたが、こうした動きの最大の要因は中国における人件費など生産コストの上昇である。そこで、日本企業のアジア事業展開の再編に大きな影響を与えた人件費の最近の動きを最後に紹介する。

図6は、アジア主要都市における2008年

と2013年の2時点での一般ワーカーの年間総労働コスト(以下、「総労働コスト」)を比較したものである。まず、2008年と2013年とを比較すると、中国各都市の総労働コストの増加が著しいことである。中国各都市の総労働コストは、過去5年間にほぼ倍増している。このため、2008年にトップの座にあったクアラルンプールと第3位のバンコクは、2013年には中国の後塵を排している。

2013年の総労働コストをみると、中国の各都市の総労働コストの高さが際立っている。これに、クアラルンプール、バンコク、マニラ、ジャカルタのASEANが続く。総労働コストの高い順に並べると、9000ドルを超えるのが上海、8000ドル超は広州と北京の2都市、7000ドル超はクアラルンプール、大連、武漢の3都市、それにバンコクがほぼ7000ドルで並び、その後、4000ドル超にマニラ、ジャカルタ、3000ドル超にニューデリー、2000ドル超にハノイ、ピエンチャン、1000ドル超にダッカ、ミャンマーとなっている。

次に、2013年の中国(沿海部・内陸部)と、ASEAN、南西アジアの主要都市の総労働コストを比較すると、以下のようになろう。まず、中国内陸部の都市の総労働コストは、日

系企業の各種実態調査によると、中国沿海部（広州基準：8800ドル）の2割から3割減（6200～7000ドル：中間値6600ドル）と言われる。これを基準にその他アジア主要都市と比較すると、クアラルンプールは既に大連を上回り、ほぼ中国沿海部に匹敵する。バンコクは中国沿海部の8割、マニラ、ジャカルタは沿海部の半分（内陸部の7割前後）、ニューデリーは沿海部の36%（内陸部の半分弱）、ピエンチャン、プノンペンが沿海部の20～25%（内陸部の3割前後）、ヤンゴン、ダッカは沿海部の15%（内陸部の2割）の水準となっている。

また、賃金のベースアップ率を見ると、最近、ASEANや南アジアの上昇率が激しい。図7は、アジア主要国の2010年から2013年までのベースアップ率の推移を示している。これを見ると、ベトナム、インドネシア、それにバングラデシュ、ミャンマー、インド、中国の賃金上昇率が高いのが一目でわかる。ちなみに、2010年から2013年までの4年間の平均ベースアップ率を見ると、ベトナム（15.7%）、インドネシア（14.3%）が高く、次いでバングラデシュ（12.4%）、ミャンマー（12.3%）、インド（12.2%）が横一線で並び、それに中

国（11.3%）が続いている。

ベトナムは2010年から12年まで大幅な賃金上昇が続いたが2013年には上昇幅は縮小している。一方、インドネシアでは、2010年から4年連続して賃金上昇率は前年を上回り、2013年には24.7%を記録した。また、中国は依然高い水準にあるものの、上昇率は減速傾向を辿っている。しかし、中国国務院は、2013年2月に『所得分配制度改革についての若干意見』を発表し、2015年には中国の大半の地域で最低賃金を各地域における平均賃金額の40%を上回る額まで引き上げるとしている。タイは2012年から13年にかけて、全国一律日額300バーツに引き上げられたが、それを除くと穏やかな水準を維持している。

おわりに

これまで日本企業の直接投資のASEANシフトと、チャイナ・プラスワンの最近の動きを見てきた。それによれば、日本企業の国内・海外拠点がアジアを舞台に中国からASEANへシフトしているだけでなく、2015～16年頃まで（今後2、3年間）、一段とASEANシフトが加速する方向にあることが明確になった。

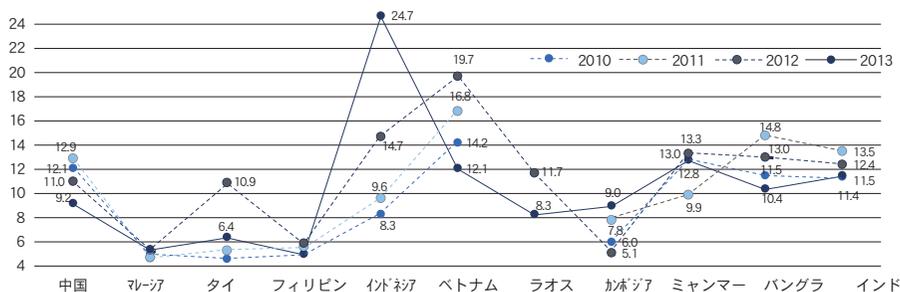


図7 アジア主要国のベースアップ率（前年比）：2010-2013

（資料）日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業実態調査』、2010-2013年調査結果から作成。

同様に、日本企業のチャイナ・プラスワンの動きも、2015～16年頃まで、これまで以上に増加する傾向にあり、その移管先もASEANが過半を占めることが分かった。

こうした背景には、第1に、ASEANの経済成長と地域統合に伴う市場および生産基地としての魅力が高まっていること、第2に、中国への直接投資が既に一巡化したことが主要な要因として挙げられるほか、第3に、2010年頃からの中国の人件費上昇と労働力不足、第4に2012年9月以降の日中関係の悪化による投資環境の悪化が重なったことが日本企業の直接投資の振子が極端にASEAN側に振れた理由と推察される。

それでは、日本企業のASEANシフトはいつまで続くのか。直接投資の決定に深く関係する投資環境を整理すると次のように言えよう。まず、ASEANの市場あるいは生産基地としての優位性は今後も維持されられるが、最近、ASEAN諸国では、総じて人件費の上昇と労働力不足が深刻化している。また、賃金水準が中国と比べて三分の一であっても、労働生産性はそれ以下であるという声をたびたび耳にするように、コストパフォーマンスで見たASEANの優位性は徐々に喪失している。

一方、中国最大のリスクであった賃金上昇圧力も、年々徐々にではあるが低減しており、ASEANとの賃金格差が縮小する方向に向かっている。また、悪化した日中関係も昨年未から中国政府は「政経分離」に転換し、日本企業の対中投資も自動車関連、卸・小売業などを中心に復活の兆しを見せている。今後を展望しても、中国最大の課題である構造改革や環境汚染対策などで日本企業の協力を必

要としているほか、中国内陸部での消費需要拡大と沿海部での消費の成熟化によるコストパフォーマンス指向などが日本企業の進出に追い風となっている。

こうした状況を考えると、日本企業のASEANシフトは今がピークで、今後、ASEANと中国向け投資が拮抗するような状況に再び戻る日もそう遠くはないと思われる。

注)

- 1 三菱東京UFJ銀行は、ベトナムの産業商業銀行へ20%出資（約600億円）したほか、タイのアユタヤ銀行をも買収（400億円）した。三井住友銀行もインドネシアの年金預金銀行へ40%出資（約1500億円）するなど活発な事業展開を見せている。
- 2 アジア太平洋研究所『邦銀のアジア展開－邦銀の東南アジア進出と企業の財務戦略－』（2013年度）、邦銀のアジア展開と国際競争力研究報告書、2014年3月を参照。
- 3 日本貿易振興機構『2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』、2014年3月、39～50ページ。本調査は、2013年11月から12月にかけて、日本企業9,800社（うち、ジェットロ・メンバーズ3,397社、メンバーズ以外でジェットロのサービスを利用頂いたことのある企業6,403社）に調査票を送付し、回答のあった有効企業3,471社を対象に分析した。このうち、拠点の再編状況について「行った／行う予定」と回答した企業は595社（中小企業382社、大企業213社、回答率17.1%）で、国内・海外拠点の再編件数は780件（複数回答）。

- 4 拠点の再編を「行った／行う予定」と回答した企業の割合が高い業種は、「情報通信機械器具／電子部品・デバイス」（45.1%）、「自動車／同部品／その他輸送機器」（38.3%）、「化学」（29.2%）、「繊維・織物／アパレル」（26.3%）などである。
- 5 2005年度、2010年度の調査結果と比較するために、調査対象企業をジェットロ・メンバーズに限定している。このため、2013年度の再編件数は420件で、表1の再編件数780件を下回る。
- 6 また、沿海部でも外資導入が集中している開発地域から外資の進出が遅れている比較的未開発地域への拠点移管も含まれる。例えば、広東省では、珠江デルタ地域から広東省東西北地域への拠点移管などである。ただ、沿海部から内陸部へ移管するよりも距離的に近いというメリットはあるが、インフラ整備や労働力の調達面に問題がある場合も多い。

【参考文献】

- ・財務省「対外直接投資統計（地域別）」、財務省HP
- ・日本貿易振興機構『2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』、2014年3月。
- ・日本貿易振興機構『第24回 アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較』、2014年5月。
- ・アジア太平洋研究所『邦銀のアジア展開—邦銀の東南アジア進出と企業の財務戦略—』（2013年度）。
- ・丸屋豊二郎（2013）「躍進・変貌するアジア経済—中国・ASEAN・インド経済の現

状と展望—」、『AJEC Warm TOPIC』VOL. 112.