第２節　新しい段階に入った我が国企業の「現地化」

本節では、まず新興国で本格化する我が国企業の海外展開の新たな動きとして、顧客ニーズに対するカスタマイズ対応の進展に伴った海外展開を「現地化」と定義した上で、その特徴や課題、経営の現地化の状況等について述べる。また、これに続いて、こうした「現地化」の動きが我が国経済にどのような影響を与えるかについて、中間財輸出、投資収益、国内雇用等の観点から述べた上で、「現地化」と国内経済のあるべき姿やその対処方策について言及する。

1. 新興国で本格化する日本企業の海外展開

新興国における中間層・富裕層の拡大により、新興国の消費水準が急速に拡大しており、これに伴い、我が国の新興国への海外展開は、生産コスト低減を狙ったもの（生産機能）から、市場獲得（販売機能）を目的としたものへと進化しつつある。更に新興国の市場獲得のためには、現地の顧客ニーズに如何にカスタマイズ対応を行っていくかが重要な要素として浮上してきており、単なる低価格対応による市場獲得というだけではない対応が求められていることが伺われる。具体的には、仕様変更対応、短納期対応、アフターサービス対応等のカスタマイズ対応の進展である。

また、現地の嗜好に応じたカスタマイズ対応のためには、現地の状況に即して迅速に経営判断を行っていくことが必要と考えられるが、現状の我が国企業には必ずしもそのために必要とされる新興国の日系現地法人への権限委譲（経営の現地化）が欧米における日系現地法人ほど十分には進んでいるとは言えないものの、売上高に占める現地販売比率の拡大や現地企業の人材獲得・人材育成の状況等に応じて、各企業がその対応を模索している姿が浮かび上がってくる。

(1) 今後の海外事業展開で拡大する機能

① 直接投資の目的と決定要因

既に前節でみたように、国際経済交流財団のアンケート調査（2011）によると、我が国製造業に「直接投資の目的」のうち重視しているかどうかを聞いたところ、約8割が「現地市場の開拓・獲得」を重視していると回答しており、「現地におけるコスト低減」（約5割強）を大きく上回った（第3-1-2-21図）。また、海外事業活動基本調査（2009）によると、「直接投資決定のポイント」として、製造業及び非製造業のそれぞれ7割及び6割超が「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要」と回答しており、04年以降その割合は大きく拡大している一方、「良質で安価な労働力」は04年以降低下傾向で推移しており、直接投資決定の要因が、生産コスト要因から市場（需要）獲得要因へと大きく変化していることが分かる（第3-2-1-1図）。更に、内閣府の「企業行動に関するアンケート調査」（2009）によると、「海外進出する理由」として「現地・進出先近隣国の需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる」、「労働力コストが低い」に続き、「現地の顧客ニーズに応じた対応が可能」が上位に来ており、単に現地の旺盛な需要への対応ということのみならず、現地顧客ニーズに応じた対応を要因として海外進出していることが伺われる（第3-2-1-2図）。

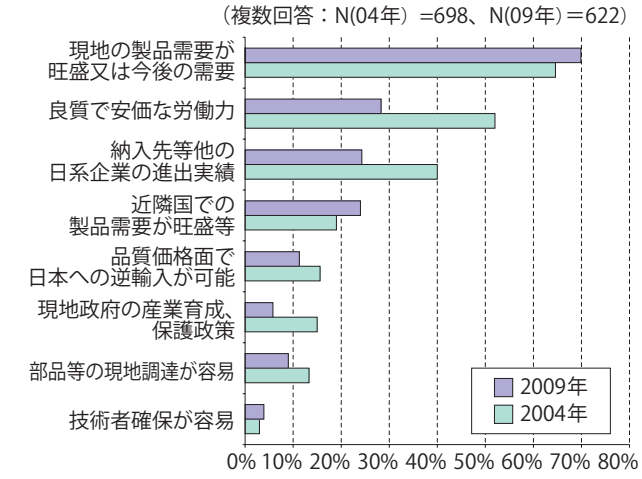
② 今後海外展開で拡大する機能

「ジェトロ海外事業展開調査」（2010）によると、「今後海外事業規模を拡大する」とした企業に対し、海外事業展開において強化する機能を聞いたところ、「販売機能」が約8割で最大で、「生産機能」については汎用品が約5割、高付加価値品が約3割となっている。更に「物流機能」は2割で、「研究開発機能」については、「現地市場向け仕様変更」が約2割と研究開発の中で最大となっている（第3-2-1-3図）。

なお、国際経済交流財団による調査（2011）によると、「海外において必要とする外国人人材」を企業に聞いたところ、営業販売が7割弱とトップであり、今後販売機能を強化する上で外国人人材が如何に重要かが示唆されている他、経営層の必要性についても5割弱が回答している（第3-2-1-4図）。

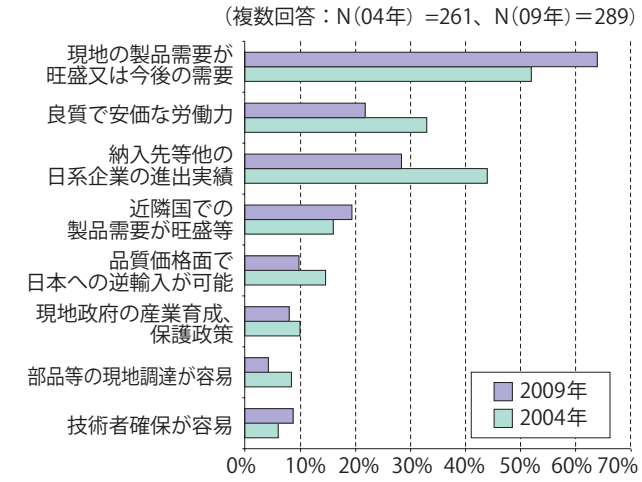
第3-2-1-1図　直接投資決定のポイント

○製造業



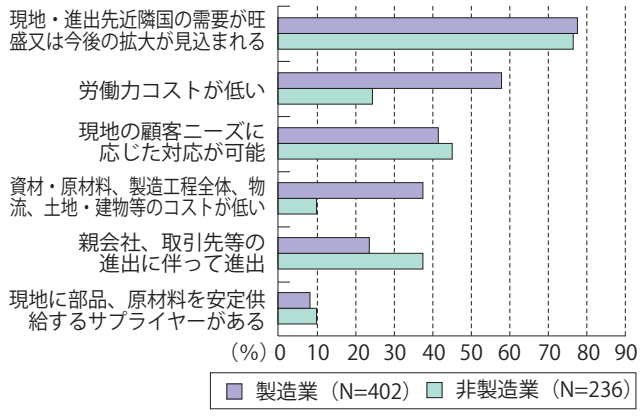
備考：上位の項目のみを抜粋して掲載。
資料：経産省「海外事業活動基本調査」から作成。

○非製造業



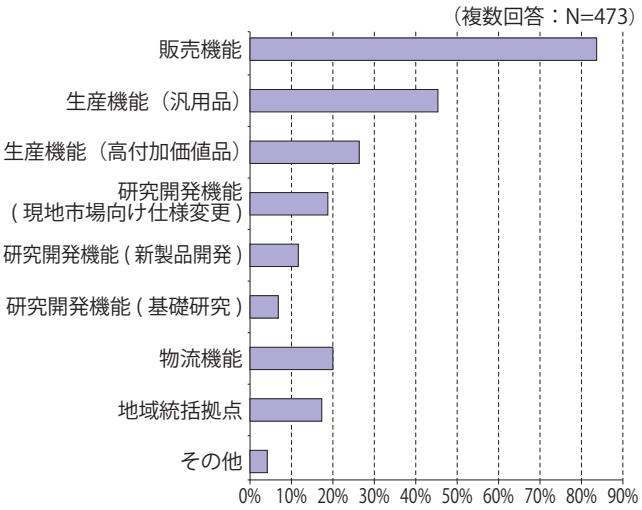
備考：上位の項目のみを抜粋して掲載。
資料：経産省「海外事業活動基本調査」から作成。

第3-2-1-2図　海外進出する理由



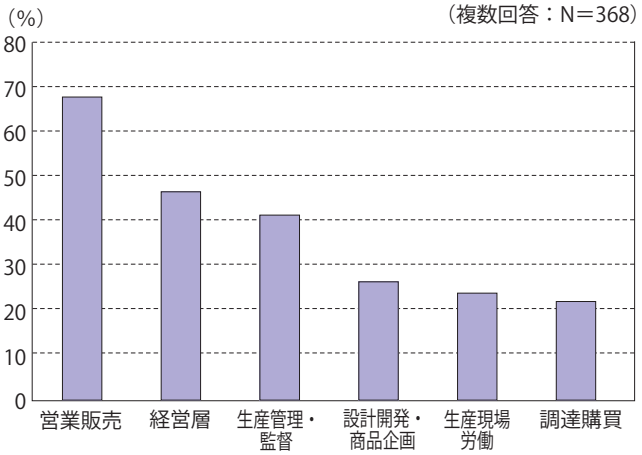
備考：上記は複数回答。回答数に多い上位６項目を抜粋。
資料：内閣府「企業行動に関するアンケート調査（2009）」から作成。

第3-2-1-3図　今後海外展開で拡大する機能



資料：「ジェトロ海外事業展開調査（2010）」から作成。

第3-2-1-4図　必要とする外国人人材



資料：財団法人国際経済交流財団「競争環境の変化に対応した我が国産業の競争力強化に関する調査研究」から作成。

③ 今後販売機能を拡大する割合の高い国・業種

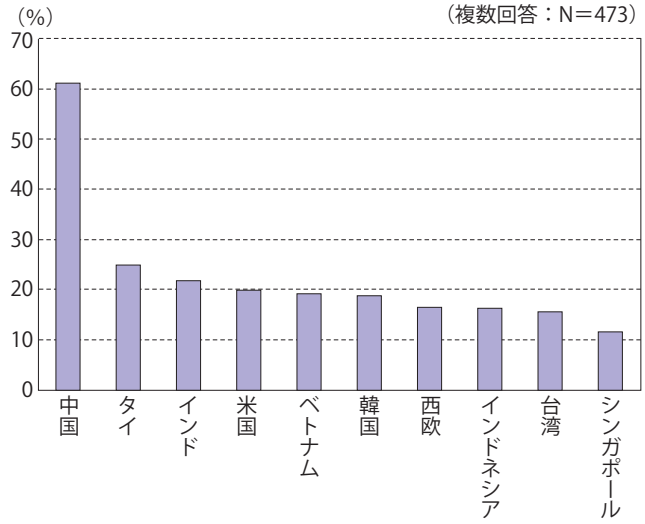
今後販売機能を拡大するとした回答を国・地域別に見ると特に中国、タイ、インド、ベトナム等の新興国での割合が高く（第3-2-1-5図）、業種別で見るといずれの業種も高いが特に電気機械が高い（第3-2-1-6図）。

同様に生産機能について国・地域別に見ると、汎用品、高付加価値品ともに中国がトップ（第3-2-1-5図）。業種別には自動車や化学は汎用品のみでなく高付加価値品も海外生産する割合が比較的高いが、電子部品や一般機械は、汎用品生産の比率が高い一方で、高付加価値品生産の比率は相対的に低く、国内と海外で役割分担している傾向が高い（第3-2-1-6図）。

また研究開発のうち「現地市場向け仕様変更」について国・地域別に見ると中国が特に高いが、欧米への

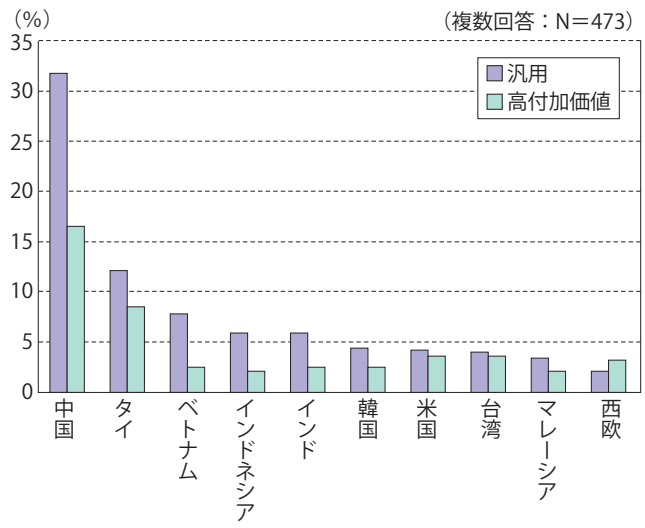
第3-2-1-5図
今後海外で販売機能等を拡大する国・地域

○販売機能



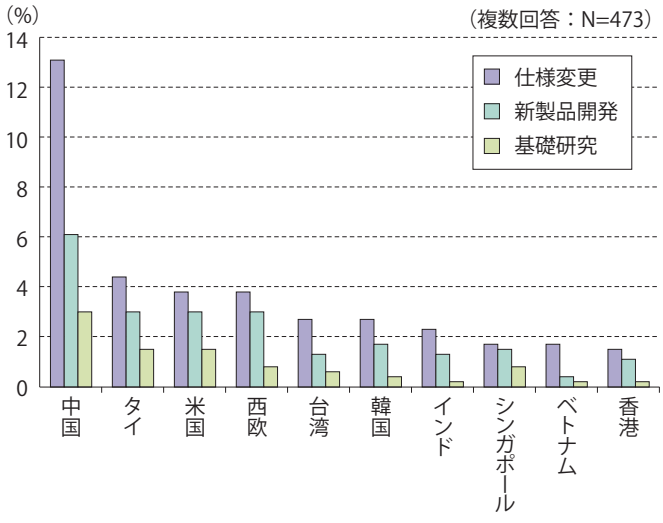
資料：「ジェトロ海外事業展開調査（2010）」から作成。

○生産機能



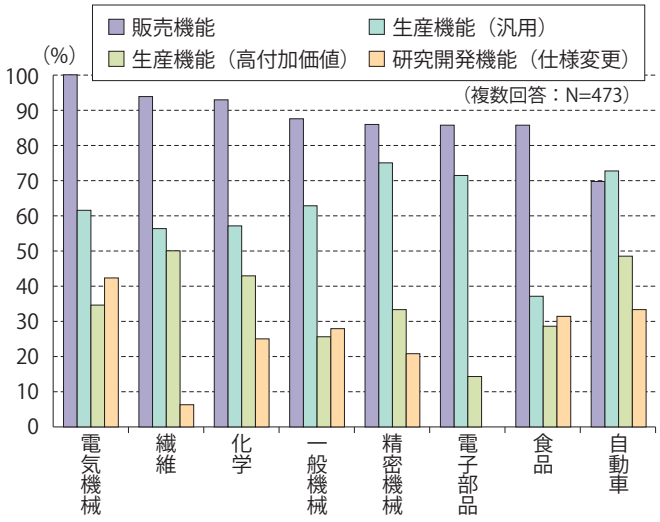
資料：「ジェトロ海外事業展開調査（2010）」から作成。

○研究開発機能



資料：「ジェトロ海外事業展開調査（2010）」から作成。

第3-2-1-6図
今後海外で各機能を拡大する割合の高い業種



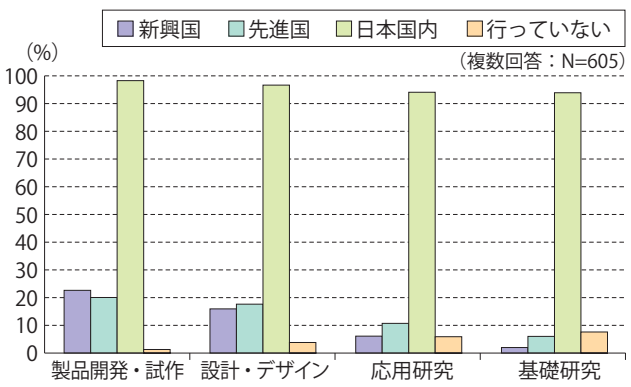
備考：電子部品の研究開発機能（仕様変更）はデータがないためゼロとしている。
資料：「ジェトロ海外事業展開調査（2010）」から作成。

ニーズも上位に位置しており、必ずしも新興国に偏った現象とは言えない（第3-2-1-5図）。業種別には電気機械、自動車、食料品など消費財産業が上位を占める（第3-2-1-6図）。

④ 今後「製品開発・試作機能」を拡大する割合の高い地域・業種

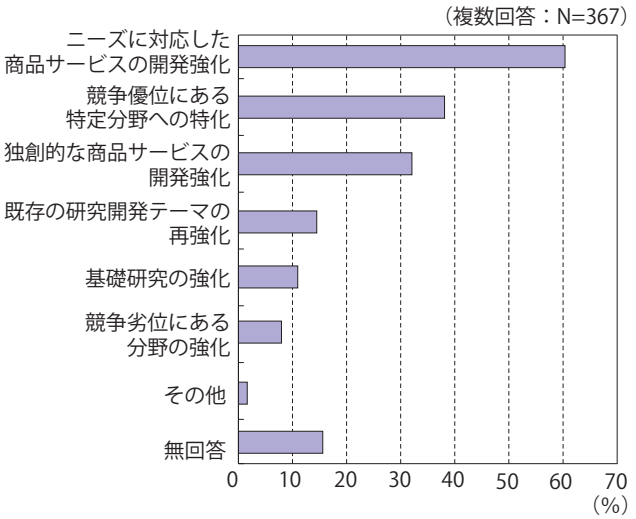
JBICの「海外直接投資アンケート」（2010）によると、研究開発の実施場所として、「製品開発・試作」については先進国（20%）より新興国（23%）で行っている割合が高い（第3-2-1-7図）。また、国際経済交流財団調査（2011）によると、海外における研究開発では、約6割が「ニーズに対応した商品サービス開発強化」が重要としており、新興国においてニーズ対応のための製品開発・試作が如何に重要なポイントであるかを示唆している（第3-2-1-8図）。

第3-2-1-7図　研究開発を行っている場所



資料：「JBIC海外直接投資アンケート（2010）」から作成。

第3-2-1-8図　海外における研究開発の方向性



資料：財団法人国際経済交流財団「競争環境の変化に対応した我が国産業の競争力強化に関する調査研究」から作成。

(2) 我が国の対外直接投資の特徴

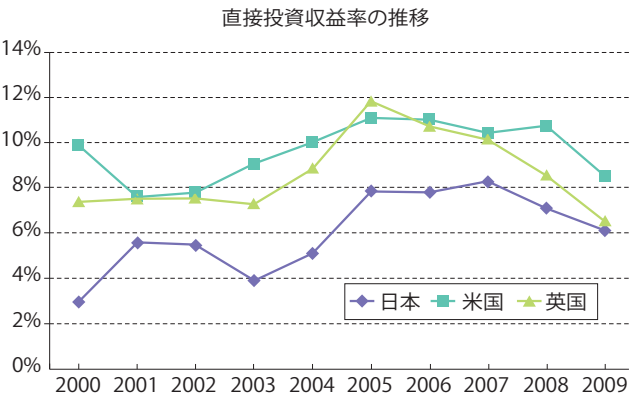
我が国の対外投資は証券投資が占める割合が約5割であり、直接投資が占める割合は約1割強に過ぎない。これを米国と比べると我が国の対外投資は、証券投資に偏っていると言える。また、我が国の直接投資累計額は、米国の約1割、英国の約3割に過ぎず、その経済規模から言えば、過小である（第4-2-1-9表）。また、我が国の直接投資の収益率は米国や英国より低い水準で推移する傾向にある（第4-2-1-10図）。

第3-2-1-9表
我が国の対外資産残高に占める直接投資残高の割合の欧米との比較

		日本	米国	英国
対外資産残高種類別構成比(2009年)		6.0兆ドル	14.1兆ドル	18.4兆ドル
内訳	直接投資残高	12.3%	22.0%	11.9%
	証券投資残高	47.2%	32.6%	21.6%
	その他投資残高	22.3%	24.1%	40.7%
	金融派生商品(残高)	0.8%	19.1%	25.4%
	外貨準備(残高)	17.4%	2.2%	0.5%

資料：IMF BOPから作成。

第3-2-1-10図
我が国の直接投資の収益率の欧米との比較



資料：IMF BOPから作成。

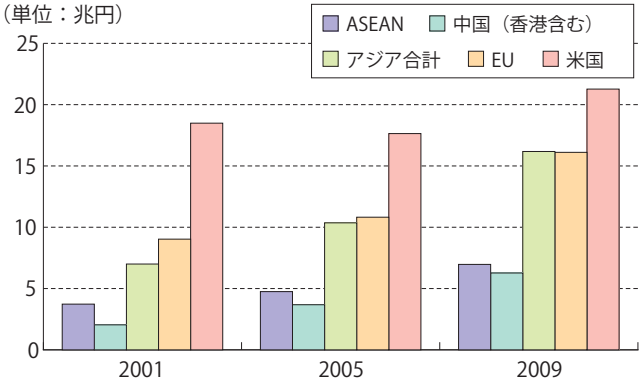
① 我が国の新興国向け対外直接投資の動向

「国際収支統計」（2009）によると、我が国の直接投資残高はこれまで欧米向けが特に大きく全体の5割以上を占めていたが、近年 ASEAN や中国向けが急速に拡大しており、2009年に初めてアジアの合計が EU を超過している（第3-2-1-11図）。なお、今後図表上に示されている「ASEAN」については「ASEAN10」を意味し、データの制約の都合上、ASEAN4を使わざるを得ない場合には、「ASEAN4」を用いる）。

また、「海外事業活動基本調査」（2009）によると、我が国の在外現地法人（全産業）の地域別の売上高営業利益率の推移を見ると、米国や EU に比べ、中国や BRICs がこれを超過する傾向にあり（但し、09年は除く）、特に BRICs の同利益率については一貫して８％以上の高い水準で推移している。欧米よりもアジアを中心とした新興国の方が総じて事業の収益性が良好であることが分かる（第3-2-1-12図）。

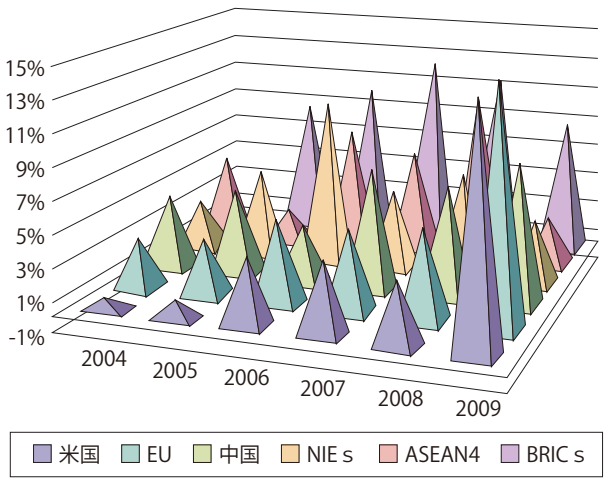
なお、近年の我が国の在外現地法人（全産業）の売上高、経常利益の地域別のシェアを比較してみると、いずれも、米国の比率が大きく低下する一方、中国及び BRICs の比率が大きく上昇している。また、売上高のシェアでは09年に依然として米国がトップでこれに BRICs がせまる勢いだが、経常利益のシェアでみると、08年以降 BRICs 等新興国が上位を占めるようになっており、08年の世界金融危機を経て、日系

第3-2-1-11図
我が国の国別直接投資残高の推移



資料：財務省・日銀「国際収支統計」から作成。

第3-2-1-12図
日系現地法人の売上高営業利益率の推移



備考：BRICsは上記数値が掲載されている05年以降を表示。また、中国は、香港を含む（但し、数値が掲載されていない04年は除く）。
資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」から作成。

企業の利益の稼ぎ先が先進国から新興国へ大きくシフトしている状況が見て取れる（第3-2-1-13図）。

他方、アジア主要諸国における対内直接投資に占める我が国の割合は、タイやインドネシアなどでは比較的高いシェアを誇っているが、中国やインドにおいては、低下傾向で推移しており、日本企業のアジアへの直接投資における存在感が必ずしも高くないことを示している（第3-2-1-14表）。

② 我が国企業の欧米事業と新興国事業の強み・弱みの比較

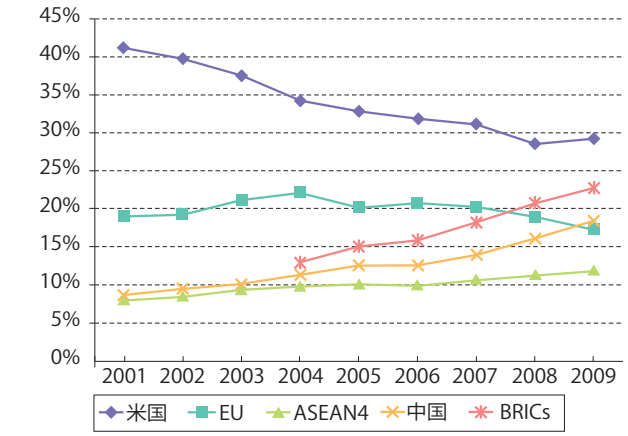
国際経済交流財団の調査によると、我が国企業の新興国事業における強みは「高品質」、「高機能」、「ブランド力」が上位であるが、欧米事業における強みと比べた差に着目すれば、特に「高品質」、「ブランド力」、「短納期迅速化」、「アフターサービス」等が新興国における特徴的な強みと言える（第3-2-1-15図）。

一方、新興国事業の弱みは、「低価格化」、「マーケティング」が上位だが、欧米事業と比べた差に着目すれば、特に「低価格化」、「部材調達力」、「組織マネージメント力」、「マーケティング力」が同様に特徴的な弱みと言える（第3-2-1-15図）。

このように、新興国事業では、高品質、高機能、ブランド力に加え、アフターサービス、短納期迅速化といった要素を強みとして付加していくことの重要性が垣間みられるとともに、低価格化やマーケティングの弱みをどう克服していくかが、今後の我が国企業の新興国市場における大きな課題であると言える。

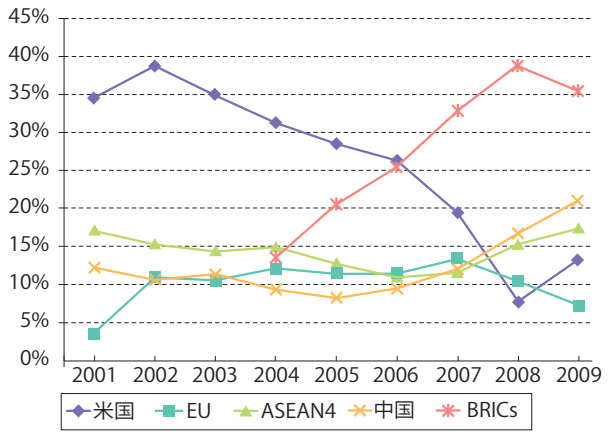
第3-2-1-13図
日系現地企業（全産業）地域別売上高・経常利益シェア

○売上高シェア



備考：BRIC s は2004年から調査を行っているため、2001～2003年のデータは存在しない。なお、BRICs及び中国のいずれも香港を含む。
資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」（2009）から作成。

○経常利益シェア



備考：BRIC s は2004年から調査を行っているため、2001～2003年のデータは存在しない。なお、BRICs及び中国のいずれにも香港を含む。
資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」（2009）から作成。

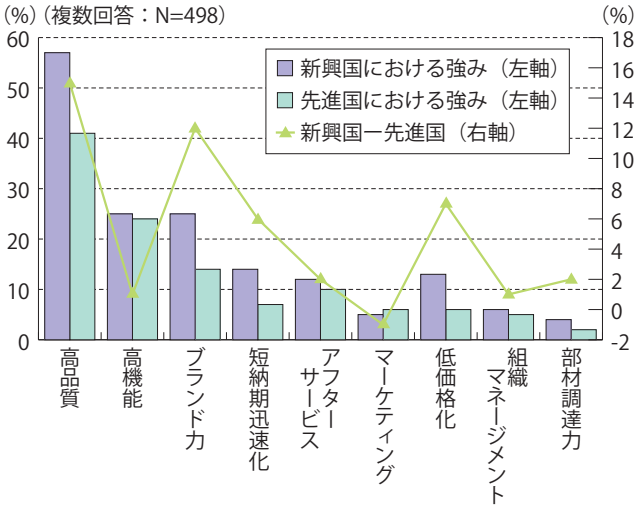
第3-2-1-14表
アジア主要諸国の対内直接投資に占める我が国の割合の推移

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
中国	9.3	7.9	9.4	9.0	9.0	6.6	4.3	3.4	フロー
インド		6.7	5.7	3.7	3.1	3.9	3.5	1.5	フロー
インドネシア				-1.6	18.5	21.5	16.2	18.0	フロー
マレーシア	11.4	11.6	14.7	9.2	3.2	20.5	3.5	2.6	フロー
タイ	38.7	55.5	44.5	55.5	45.0	24.6	30.7	33.5	フロー
フィリピン	68.6	47.9	8.2	6.3	3.3	1.9	28.3	4.2	フロー
ベトナム	5.2	3.4	3.8	17.3	13.8	12.4	6.5	11.8	フロー
シンガポール	13.8	14.4	13.8	13.5	13.8	12.1	10.2		ストック

資料：財団法人国際貿易投資研究所「世界主要国の直接投資統計集」（2010）から作成。

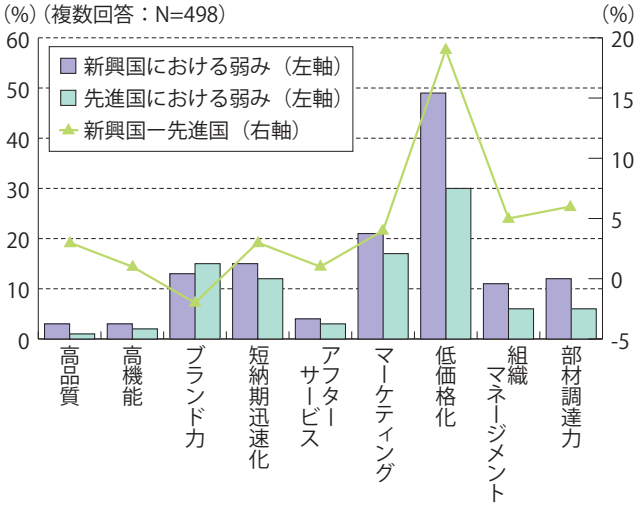
第3-2-1-15図
日本企業の新興国事業と先進国事業における
強み・弱みの比較

◇強み



資料：財団法人国際経済交流財団「競争環境の変化に対応した我が国産業の競争力強化に関する調査研究」から作成。

◇弱み



資料：財団法人国際経済交流財団「競争環境の変化に対応した我が国産業の競争力強化に関する調査研究」から作成。

③ 新興国市場開拓に向けた取り組みや課題

既に前節でみた通り、国際経済交流財団の調査によると、我が国製造業の新興国市場開拓に向けた商品サービス等の開発方法の今後の方向性として、「機能・品質維持＋低価格化」が3割弱で足下低下基調、「機能・性能・品質向上による高付加価値戦略」が3割強で足下上昇基調、「品質・機能維持＋短納期化」は1割強で低下基調、「機能・品質抑制＋低価格化」が2割強で上昇基調となっている。低価格化が重要な要素であることは確かだが、必ずしもそれだけではなく、高付加価値化や短納期化をめざす戦略も一定程度存在することが分かる（第3-1-2-14図）。

第3-2-1-16表　カスタマイズ化対応への具体例

○短納期要望への対応
：液晶テレビの市場競争激化により短納期・低価格の要求が厳しい（電機メーカーA社）。

○現地市場向け仕様変更への対応
：市場要件（悪路、高温多湿等）及び顧客要件（外内装等）について、現地に研究所を設置し、きめ細やかな対応を行っている（自動車メーカーB社）。
：白物家電はタイ、インドネシア、フィリピンで設計。現地ニーズに合致した製品開発、開発経費削減、開発期間短縮が目的（電機メーカーC社）。

○プロモーションの適時の実施
：地縁・血縁を使った販売が主流の地方での地場の販売店を拡大していく方針である（電機メーカーD社）。
：プロモーションの重要性は急速に高まっており、商品に応じてプロモーションを適時に実施している（電機メーカーE社）。

○アフターサービスの充実
：弊社製品を取り扱う販売店の選定に際し、販売・アフターサービス・部品供給を行えることを必須要件としている（自動車メーカーF社）。
：シェア高揚のためアフターサービスは極めて重要で、インドネシアでは島が多いことから、サービス駐在所等を設置し迅速な修理を行うとともに、コールセンターを設置しきめ細かいサービスを実施している。インドでも同様の体制を整備中（電機メーカーG社）。

○頻繁なモデルチェンジへの対応
：PCのモデルチェンジや世代交代が激しく、対応の早さが求められる（電機メーカーH社）。

○流通側の高まりつつある交渉力への対応
：インドでは、先進国ほど流通の寡占化は進んでいないが、全国規模の量販が販路を拡大しており、流通側の交渉力は高まりつつあり、柔軟な対応が必要（電機メーカーI社）。

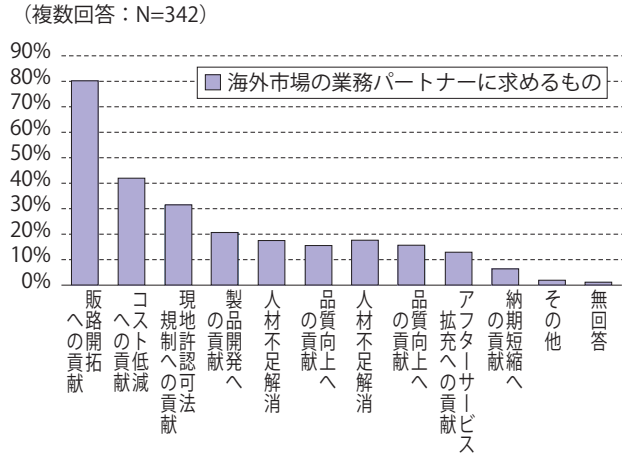
なお、企業からのアンケートによると、日本企業に新興国における市場開拓において戦略的に実施している事例を聞いたところ、短納期対応をはじめとして、現地市場向け仕様変更対応、アフターサービスの充実対応、モデルチェンジへの早期対応、適時のプロモーション、交渉力の高まりつつある販売店への柔軟な対応等、カスタマイズ化への対応が重要なポイントになりつつあることが浮き彫りになっている（第3-2-1-16表、第3-2-1-17図）。

また、既に前節でみたとおり、我が国製造業が新興国市場開拓で直面している課題として、「海外要員不足」、「価格コスト競争激化による収益低下」等の回答割合が特に高い（第3-1-2-10図）。そうした販売面やコスト面等の課題を現地の業務提携パートナーとの連携により、解消していきたいという意図も見受けられる（第3-2-1-18図）。

第3-2-1-17図
新興国における中間所得層への生活実態調査

写真：パナソニック株式会社。

第3-2-1-18図
海外市場における業務提携パートナーに求めるもの



資料：財団法人国際経済交流財団「競争環境の変化に対応した我が国産業の競争力強化に関する調査研究」から作成。

第3-2-1-19図
我が国企業の韓国・中国系企業に対する評価

①電機・電子（2010年）

	製品開発力	製造技術	販売力（ASEAN市場）	販売力（中国市場）	販売力（インド市場）	経営スピード
韓国系企業（N=61）	3.35	3.32	3.49	3.36	3.27	3.95
中国系企業（N=71）	2.45	2.60	3.13	4.03	3.04	3.75

備考：3以上であると我が国企業以上の評価であることを示す。
資料：JBIC「2010年度海外直接投資アンケート」から作成。

②自動車（2010年）

	製品開発力	製造技術	販売力（ASEAN市場）	販売力（中国市場）	販売力（インド市場）	経営スピード
韓国系企業（N=49）	3.29	3.33	3.31	3.43	3.41	3.92
中国系企業（N=72）	2.00	2.30	2.73	4.08	2.55	3.64

備考：3以上であると我が国企業以上の評価であることを示す。
資料：JBIC「2010年度海外直接投資アンケート」から作成。

④ 新興国市場における競合状況

電機・電子では、韓国系企業が、いずれも我が国企業の評価基準(3)を上回っており、特に「経営スピード」と「販売力（ASEAN市場）」で我が国企業より優位性が高いことが分かる。また、中国系企業は製品開発力や製造技術では我が国企業以下（3未満）であるが、それ以外は日本企業以上（3以上）で、特に販売力（中国市場）で優位性が高い。自動車でも、電機・電子ほどではないが、同様の傾向が見られる（第3-2-1-19図）。

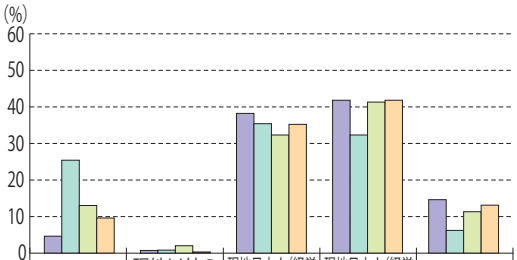
共通して言えることは、我が国企業の主観で見たベースという前提ではあるが、電機や自動車において、特にアジア市場における「販売力」、「経営スピード」において、韓国系や中国系企業と比べ、競争優位性が劣後している可能性があり、今後の競争上の重要な課題であることが伺われる。

（4）新興国における経営判断の現地人への権限委譲の状況

「海外事業活動基本調査」（2007）によると、我が国の電気機械及び自動車の在外現地法人について、中国、ASEANでは欧米に比べると、経営判断を現地人のトップに委ねたり、経営陣に日本人以外の人材を活用する比率は総じて低く、経営判断を全て現地日本人が行っている割合が最大となる傾向にある。また、中国、ASEANでは電機機械産業より自動車産業の方が現地人材に権限委譲する割合が高く、本社で経営判断をしている割合が低い傾向にある（第3-2-1-20図、第3-2-1-21図）。

企業へのアンケート結果においても、同業種でも、

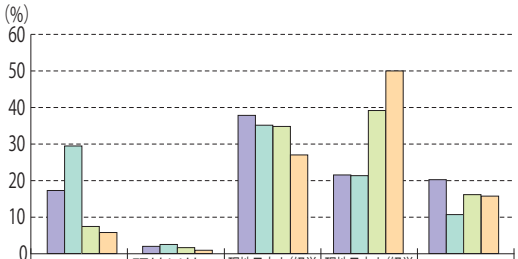
第3-2-1-20図
自動車産業の海外現地法人における経営判断権限



	現地人材	現地以外の外国人	現地日本人（経営陣に外国人活用）	現地日本人（経営陣に全て日本人）	本社
北米（n=280）	4.6%	0.7%	38.2%	41.8%	14.6%
欧州（n=130）	25.4%	0.8%	35.4%	32.3%	6.2%
中国（n=300）	13.0%	2.0%	32.3%	41.3%	11.3%
ASEAN（n=335）	9.6%	0.3%	35.2%	41.8%	13.1%

資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」（2007）から作成。

第3-2-1-21図
電気機械産業の海外現地法人における経営判断権限



	現地人材	現地以外の外国人	現地日本人（経営陣に外国人活用）	現地日本人（経営陣に全て日本人）	本社
北米（n=152）	17.4%	2.0%	38.2%	21.7%	20.4%
欧州（n=158）	29.7%	2.5%	35.4%	21.5%	10.8%
中国（n=615）	7.5%	1.6%	35.1%	39.5%	16.3%
ASEAN（n=448）	5.8%	0.9%	27.2%	50.0%	15.9%

備考：本調査における情報通信機械と電気機械の合計で計算した。
資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」（2007）から作成。

合弁による事業のスタートという経緯や現地での長年の経験等から現地人に権限委譲している企業もあれば、現時点においては現地の日本人に権限を委譲することが最善と考えている企業もみられ、当然のことではあるが、その対応は企業により異なるといえる（第3-2-1-22表）。従って、必ずしも一律に現地人への権限委譲や現地人の多くを経営陣に据えることが最善の方策であるとは限らず、むしろ、これまでの海外進出の経緯・経験や売上高に占める現地販売比率の拡大、現地の人材獲得・人材育成の状況等に応じて、各企業が利益最大化のための最善な体制を模索している姿が浮かび上がってくる。

第3-2-1-22表　権限委譲の具体的事例

（現地人に経営判断を委譲しているケース）
○インドではインド人がマネージャーのみならず、会長、社長を担うこともあり、現地のニーズ、見方、考え方を経営に組み込んでいる（自動車メーカーＡ社）。

（経営判断を現地日本人が実施しているケース）
○経営判断のスピードを重視し、中国・インドとも日本人が経営決定権を有する本部長として現地に常駐（自動車メーカーＢ社）。

（現地人に経営遂行の一部を委譲し、重要事項を日本で最終決定しているケース）
○インドでは当該地域の責任者にインド人を起用し、現地の経営遂行は委譲。但し、経営の大枠の収支目標、決算、投資、高額な宣伝、人員雇用などは日本が最終決裁権限を保有（電機メーカーＣ社）。

（経営陣に現地人を起用し経営決定を委譲するとともに、グループ統括会社で日本人トップが経営判断を実施しているケース）
○中国では一部グループ会社のトップに現地人を登用、経営決定を委譲。主要な会社で取締役に現地人を登用。グループ統括会社では日本人トップに経営決定権が委譲され、地域総代表として本社役員が駐在し、地域全社戦略の最終権限を有する（電機メーカーＤ社）。

2. 新興国への「現地化」による国内経済への影響

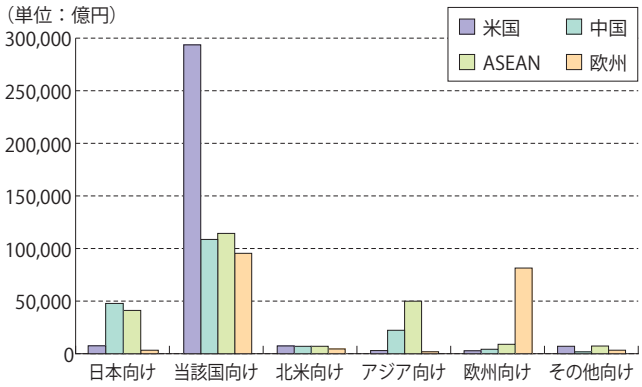
新興国への「現地化」は、現地への我が国からの中間財輸出の増加や直接投資収益・特許等収入の拡大に伴う国内への環流等を通じて、国内の研究開発・設備投資の増大をもたらすことにより、我が国経済にプラスに寄与する傾向にある。但し、中間財輸出の拡大や直接投資収益等の国内への環流は、競争環境の変化等によっては、必ずしもサステイナブルなものとは言い切れず、一層の効果を上げていくためには、中間財輸出競争力の向上や資金の国内環流に向けた環境整備が必要である。また、新興国への現地化は、マクロでみた場合、国内雇用に必ずしもプラスの効果を有するとは限らない。従って、現地化が国内雇用に与えうる影響には留意が必要であり、新興国における我が国企業の市場獲得の取組が今後一層進展していくことが予測される中、国内雇用にどのような影響を与えうるのか、また同時に我が国の国内にどういった機能を一層集積強化させていくべきかという視点が重要である。

(1) 日系現地法人の現地販売額の状況

「海外事業活動基本調査」（2007・2009）によると、製造業全体の販売額の販売先でみると、2007年には、米国は現地向けが約29兆円である一方、中国、ASEANでは現地向け販売額はいずれも約11兆円の水準であり、米国の1/3程度に過ぎなかったが、世界

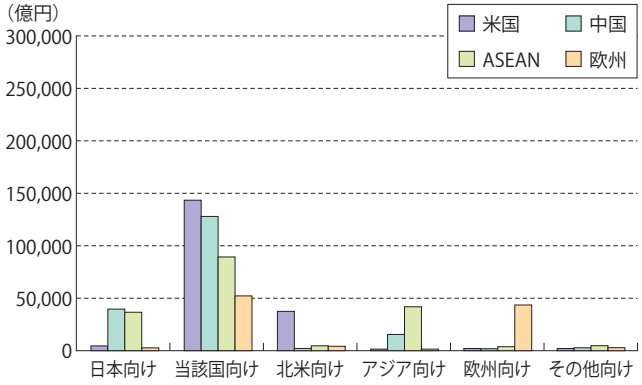
第3-2-2-1図
日系現地法人（製造業）における販売先別販売額の比較
（2007年及び2009年）

○2007年



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」（2007）から作成。

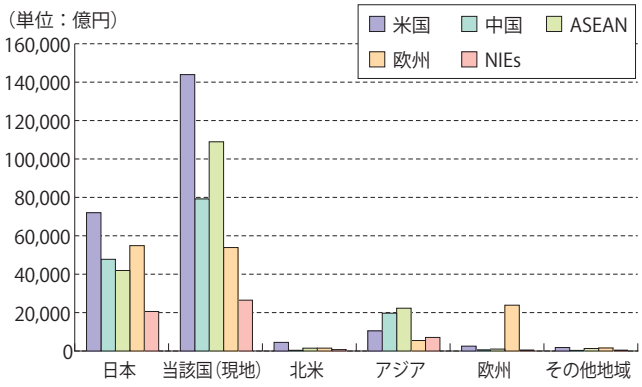
○2009年



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」（2009）から作成。

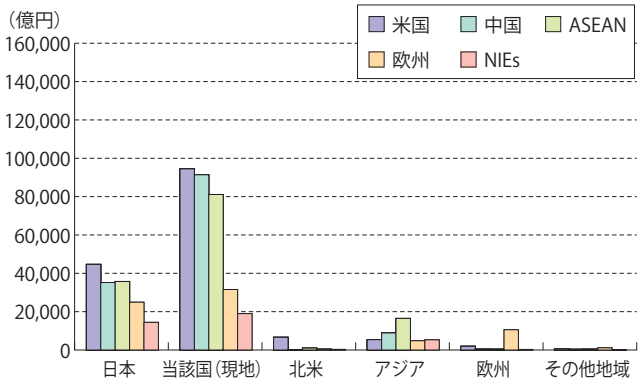
第3-2-2-2図
日系現地法人（製造業）の調達先比較
（2007年及び2009年）

○2007年



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」（2007）から作成。

○2009年



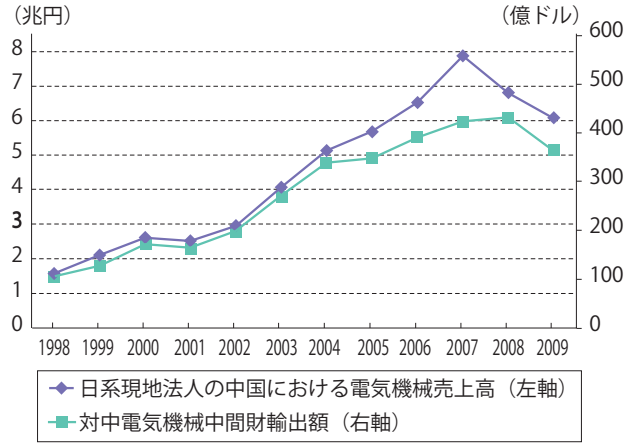
資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」（2009）から作成。

金融危機後の2009年には、米国の現地向けが約14兆円まで減少し、中国やASEANの同販売額は、それぞれ米国の約9割、約6割の水準となった。依然として日本の製造業の現地販売額の最大依存地域が米国であることに変わりはないが、今後新興国の消費水準が一段と拡大する中、中国やASEAN等の新興国における現地販売額の拡大を図っていくことが一層期待される（第3-2-2-1図）。

(2) 現地売上高の増加に伴う中間財輸出への影響

日系現地法人は海外展開に伴い現地調達を向上させていく一方で、我が国からの調達も一定額を行う傾向があり、2009年には米国では約4兆円、中国やASEANでは約3兆円を日本から調達している（第3-2-2-2図）。特に、中国については、日系現地企業の売上高（注：現地販売に加え、現地からの輸出を含む）の増加に伴って、我が国からの中間財の輸出が増加する傾向が見て取れる（第3-2-2-3図）。現地市場のパイが高まる状況においては、現地調達額のみならず、

第3-2-2-3図
日系現地法人売上高の増加と中間財輸出の増加との関係



資料：経産省「海外事業活動基本調査」及びRIETI-TID2009から作成。

日本からの調達額も伸びていると言える（但し、世界金融危機の影響等のため08年、09年は減少している）。

但し、一方で、中国や韓国との貿易特化係数でみれば、中国や韓国の中間財の競争力向上に伴い、我が国の中間財輸出競争力は、電気機械等において、低下傾

向（特化係数を示す線が左下に低下する傾向）を示しており（第3-2-2-4図）、また、ここ数年現地調達率は概ね上昇傾向であるが、他方で日本からの調達率は低下傾向であり、今後も現地における技術の向上等により現地調達率の向上が一層図られることを勘案すれば（第3-2-2-5図）、引き続き中国をはじめとしたアジア新興国の市場拡大に伴って、我が国の中間財輸出が右肩上がりで伸びていくとは必ずしも限らない可能性がある。

従って、新興国市場が拡大する中、同時に、経済連携の推進や研究開発支援等を通じ、中間財の輸出競争力の強化を後押ししていくことが重要と言える。

(3) 拡大する直接投資収益と特許等収入

対外直接投資の拡大に伴い、直接投資収益は拡大傾向で推移しており、07年に5兆円を超えた後、2010年は3兆円強となっている。また、現地からのロイヤルティ収入の拡大により特許等収入も拡大傾向で推移しており、近年は2兆円以上となっている（第3-2-2-6）。

また、収支で比較した場合、直接投資収支は08年には貿易収支に匹敵するまで拡大しており、特許等収支も0.7兆円まで拡大している（第3-2-2-7図）。対外直接投資の拡大に伴う直接投資収益と特許等収入の拡大が我が国の対外所得の重要な稼ぎ柱としての存在感を高めてきていると言える。

(4) 日系現地法人の外国子会社配当益金不算入制度の導入前後の国内環流資金の使途

既に前節でみたように、国際経済交流財団調査（2011）によると、外国子会社配当益金不算入制度の導入前後における海外子会社利益の使途として、製造業においても、制度導入後、現地で利益を留保する企業の割合は低下し、本邦へ配当を還元する企業の割合は増加しており、海外利益を国内環流させる傾向は強くなっていると言える（第3-1-4-8図）。

また、経済産業省実施の海外事業活動調査（2009）によると、現地法人からの配当金の用途としては、研究開発・設備投資が最大（44.1％）で、借入金返済（26.1％）、株主への配当（19.3％）、雇用関係支出（16.1％）がこれに続く（第3-2-2-8図）。

他方、新興国の中には、外資企業が現地で稼いだ投資収益やロイヤリティ収入を本国へ環流することを規制しているケースが多く、企業の収益のグローバルな効率的活用を阻害するおそれがある。従って、これらの諸国との経済連携の推進において、引き続き、こうした投資に関わる規制の撤廃に努めていくことが求められている。

(5)「現地化」の進展に伴う国内雇用への影響

新興国への「現地化」の進展に伴い、2002年から2007年に海外の現地法人における製造業の就業者数は約4割増加したのに対し、同期間に国内の製造業就業者数は約3％減少している。単純に見ると、生産の海外シフトが雇用を減少させているようにもみえるが、同期間に国内の鉱工業生産指数は約17％伸びている。また2005年から2007年のみをみると、国内の同就業者数はむしろ約2％増加している。従って、製造業就業者数の減少が、現地化の進展によってのみ引き起こされたものかどうかは、本データのみでは必ずしも言い切ることは難しい。国内製造業の生産性上昇への取組とともに生じている可能性も示唆される。また、国内同就業者数が本格的に落ち込むのはリーマンショックの影響が本格化する2008年以降であり、これは海外現地化の拡大局面（2002～07年）と符合するわけではない（第3-2-2-9図）。なお、全産業ベースで見た国内就業者数は、建設業や製造業における減少をサービス業における増加が補ったため、同期間において1％程度の増加で推移するが、2008年以降には減少に転じている（第3-2-2-10図）。その際、製造業は建設業のように就業者数が一貫して減少した訳ではなく、05年～07年は増加することで、国内就業者数の増加に寄与している。（第3-2-2-10図）。

いずれにしても、特に製造業においては、新興国への現地化の進展がマクロ的に国内雇用にどのような影響を及ぼすのかについて、今後とも留意をしてみていく必要がある。

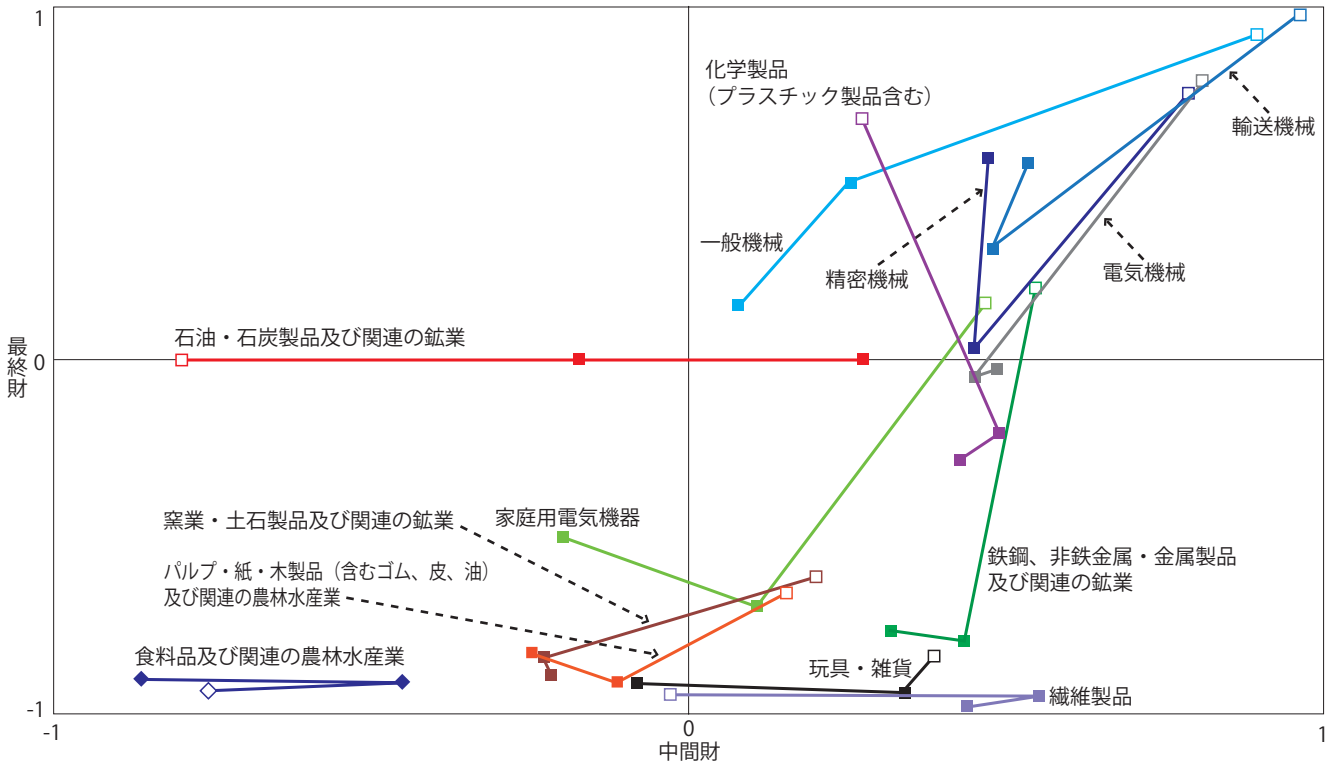
(6) 新興国への「現地化」と国内経済との関係

これまでの議論を踏まえ、新興国への現地化と国内経済との関係を短期、中期、中長期に分けて考えてみる（第3-2-2-13図）。

まず、新興国への「現地化」の進展に伴い、我が国からの部材輸出が増加する可能性があるが、中国・韓国・台湾企業等との部材供給を巡る競合や現地調達率の上昇に伴い、中期的に徐々にその伸びが鈍化することも考えられる。他方、新興国の内需拡大によって、我が国からの最終財輸出が増加していくことが予想さ

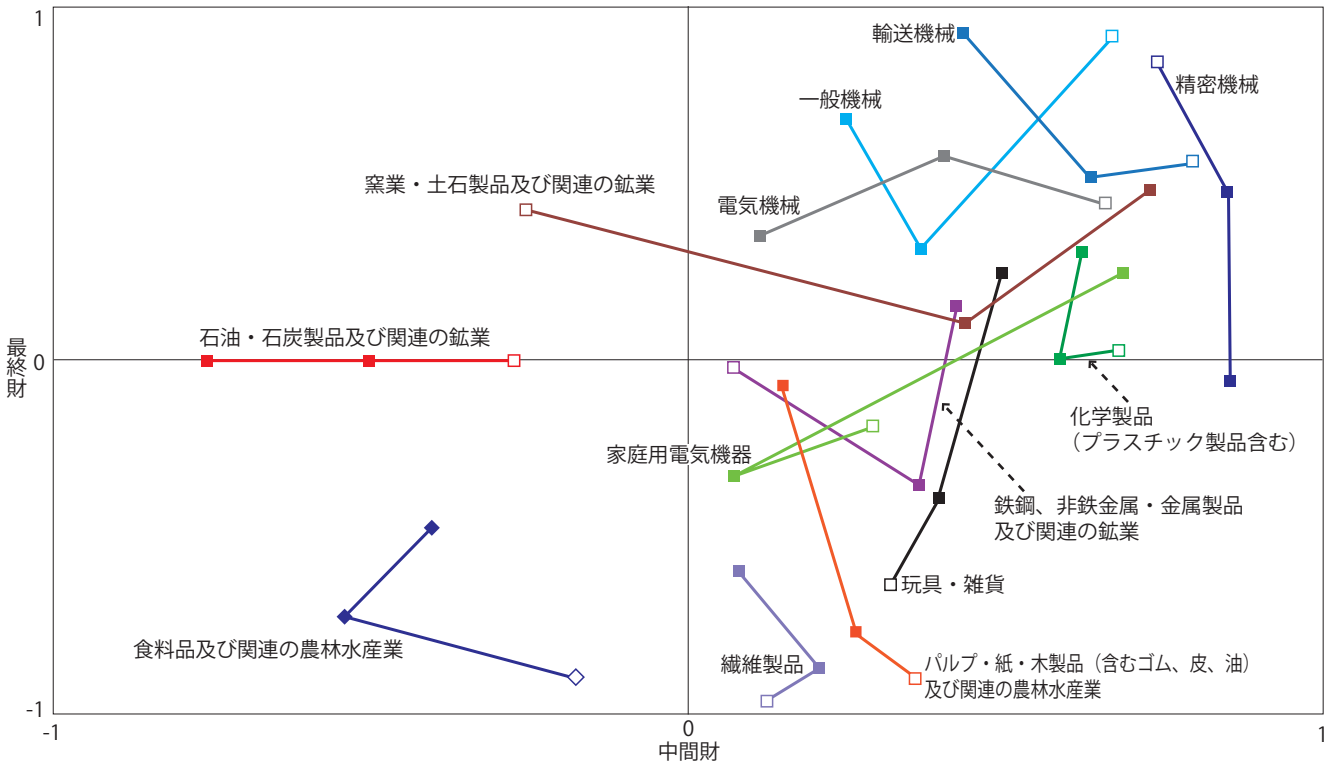
第3-2-2-4図　我が国の財別貿易特化指数の変化（対中国・韓国）

①対中国



注1：経済産業研究所「RIETI-TID2009」より作成。
注2：貿易特化指数＝（輸出－輸入）／（輸出＋輸入）
注3：各製品における90年、2000年、2008年の変化をプロットした。図中の白抜きの凡例が90年の計数。
　　ただし、90年については89 - 91年の平均、2000年については99 - 2001年の平均、2008年については2006 - 2008年の平均を指す。
注4：「石油・石炭製品及び関連の鉱業」には、貿易産業分類上「最終財」は存在しない。

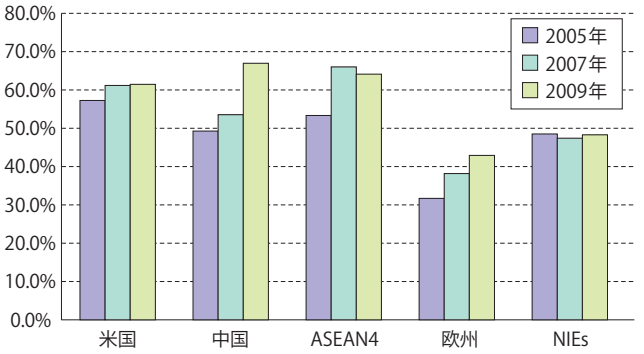
②対韓国



注1：経済産業研究所「RIETI-TID2009」より作成。
注2：貿易特化指数＝（輸出－輸入）／（輸出＋輸入）
注3：各製品における90年、2000年、2008年の変化をプロットした。図中の白抜きの凡例が90年の計数。
　　ただし、90年については89 - 91年の平均、2000年については99 - 2001年の平均、2008年については2006 - 2008年の平均を指す。
注4：「石油・石炭製品及び関連の鉱業」には、貿易産業分類上「最終財」は存在しない。

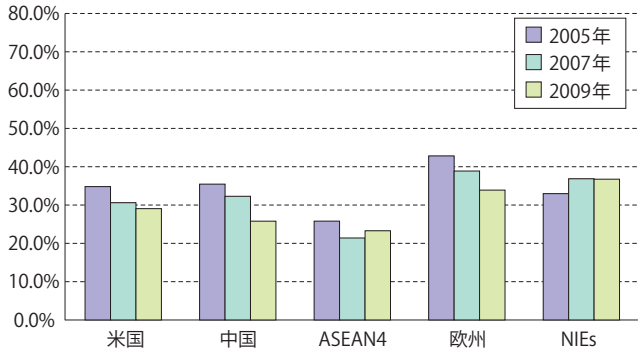
第3-2-2-5図
日系現地法人（製造業）の調達先比率の比較

○現地調達率の推移



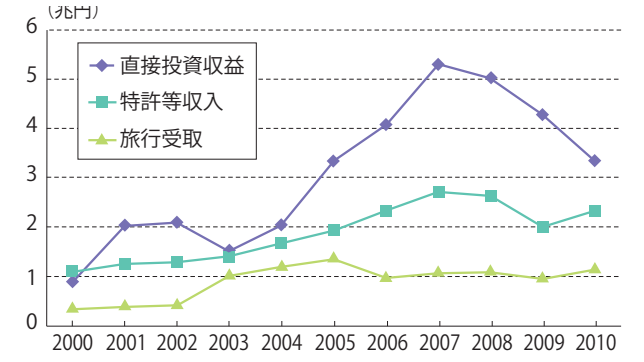
備考：ASEANについては、ASEAN10のデータが2005年が存在しなかったため、2005年から2009年まで全てASEAN4のデータを用いた。
資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」（2005・2007・2009）から作成。

○日本からの調達率の推移



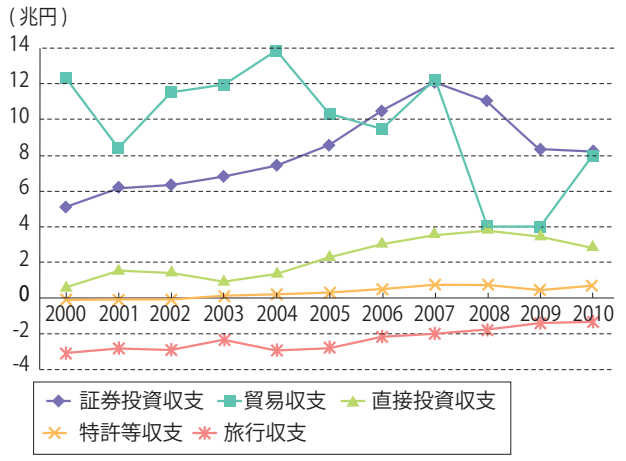
備考：ASEANについては、ASEAN10のデータが2005年が存在しなかったため、ASEAN4のデータを用いた。
資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」（2005・2007・2009）から作成。

第3-2-2-6図
日本の直接投資収益、特許等収入、旅行受取の推移



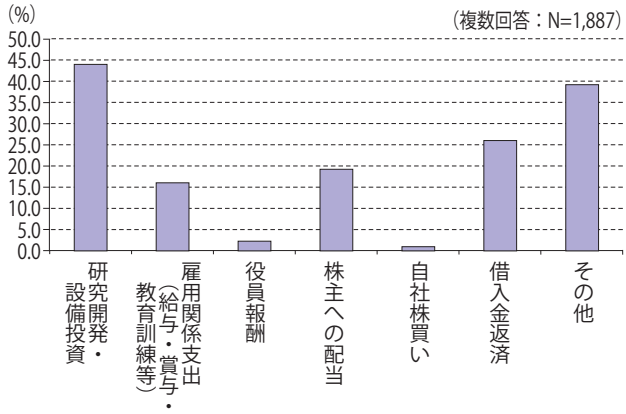
資料：財務省・日銀「国際収支統計」から作成。

第3-2-2-7図
日本の直接投資収支、特許等収支等の推移



資料：財務省・日銀「国際収支統計」から作成。

第3-2-2-8図　国内環流余裕資金の使途



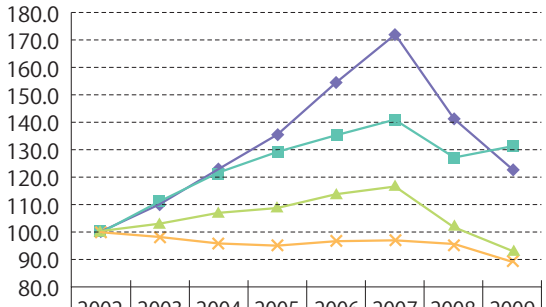
備考：上記は今後3～5年の中長期における使途を聞いたもの。また企業規模別合計の回答のうち「分からない」を除いた数を分母として再計算した。
資料：経産省「第40回海外事業活動基本調査」（2009年度実績値）から作成。

れる。従って、新興国の経済成長に伴って、我が国から輸出していく品目も中間財を中心としたものから中間財のみならず最終財も一定のシェアを占めるものへと質的に変化していく可能性がありうる。

また、日本経済が海外経済との一体的な成長を図っていくためには、アジア新興国への現地化と国内イノベーションの活性化が同時に達成され、国内において成長分野への資金需要が拡大していくことが望ましい。直接投資収益増は短期的には現地への再投資に向かう可能性が高いと見られているが、外国子会社配当益金不算入制度や経済連携を通じた資金環流の円滑化を通じて、中期的に資金が国内へ環流されれば、これが国内研究開発投資や設備投資等に活用されることで我が国のイノベーションを更に活性化させる可能性がありうる。

こうした海外需要と連鎖したイノベーションが国内で起こり、我が国独自の製品開発が活発化することで、長期的に新興国で拡大した富裕層をターゲットに、より高度な最終財・サービスを提供していくことが期待される。ジェトロの調査（2010）においても、「今後国内において事業規模の拡大を図る」と回答した企業に対し、「どのような機能の拡大を図る意向か」尋ね

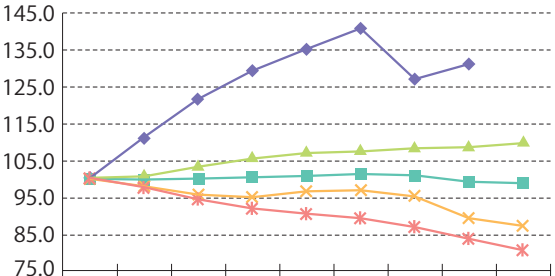
第3-2-2-9図
製造業における海外現地法人と国内の就業者数の比較①



	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
現地法人製造業売上高	100.0	110.0	122.8	135.4	154.4	172.0	141.2	122.6
現地法人製造業就業者数	100.0	111.0	121.4	129.1	135.2	140.9	127.1	131.2
鉱工業生産指数	100.0	102.9	106.9	108.6	113.6	116.6	101.8	92.9
国内製造業就業者数	100.0	98.0	95.7	95.0	96.6	96.9	95.2	89.3

備考：上記は2002年を100としてそれぞれを指数化したもの（鉱工業生産指数は平成17年基準の原指数を2002＝100として再計算した）。
資料：経産省「海外事業活動基本調査」、「鉱工業指数」、総務省「労働力調査」から作成。

第3-2-2-10図
製造業における海外現地法人と国内の就業者数の比較②



	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
現地法人製造業就業者数	100.0	111.0	121.4	129.1	135.2	140.9	127.1	131.2	
国内就業者数（全産業）	100.0	99.8	100.0	100.4	100.8	101.3	100.9	99.2	98.8
国内サービス業就業者数	100.0	100.4	103.3	105.5	107.0	107.4	108.3	108.6	109.7
国内製造業就業者数	100.0	98.0	95.7	95.0	96.6	96.9	95.2	89.3	87.2
国内建設業就業者数	100.0	97.7	94.5	91.9	90.5	89.3	86.9	83.7	80.6

備考：上記は2002年を100としてそれぞれを指数化したもの。
資料：経産省「海外事業活動基本調査」、総務省「労働力調査」から作成。

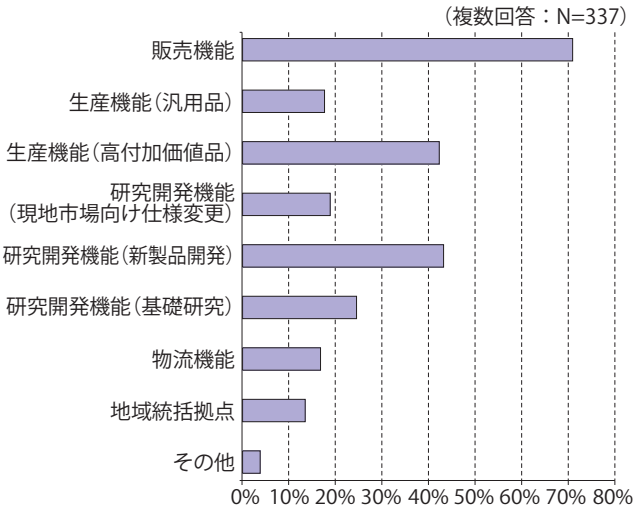
たところ、販売機能（約7割）がトップになった他、高付加価値品の生産機能（約4割）、新製品開発の研究開発機能（約4割）、基礎研究のための研究開発機能（約2割強）が上位になっている。従って、今後国内に高付加価値な最終財や高度な部素材について、生産機能や商品企画機能、研究開発機能等を一層集積されていくことが重要である（第3-2-2-11図）。特に上記調査において、研究開発機能について、現地市場向け仕様変更が新興国に一定程度移転していくことがカスタマイズ対応による「現地化」のために必要なことだが、基礎研究や新製品開発といった機能については、国内で一層の集積が図られることが適切であることを示唆している。

そのためにも、経済連携や高コスト構造の改善等により我が国の立地環境を一層魅力あるものに改善していくことが必要であり、こうした取組を通じて、国内に高付加価値な機能が一層集積され、海外需要と連鎖したイノベーションが活発化することで、我が国のリーディング企業が、例えば、アジアへの問題解決型の「インテグレータ」や世界のサプライチェーンにとって不可欠な高度部品デバイス供給企業として、その存在意義を一層昇華させていくことが重要である。なお、ここで言う「インテグレータ」とは、技術や市場の動向を幅広く把握しながら、さまざまな技術・資金・ノウハウ等を活用しながら、顧客が抱えている課題を解決していく企業のことをさす。

こうした好循環を生み出すことによって、はじめて我が国経済が、内需のみならず、新興国等への輸出や投資収益の着実な増加とこれに伴う内需への波及効果によって、今後とも一定程度の経済成長を実現していくことが可能になると考える（第3-2-2-12図）。

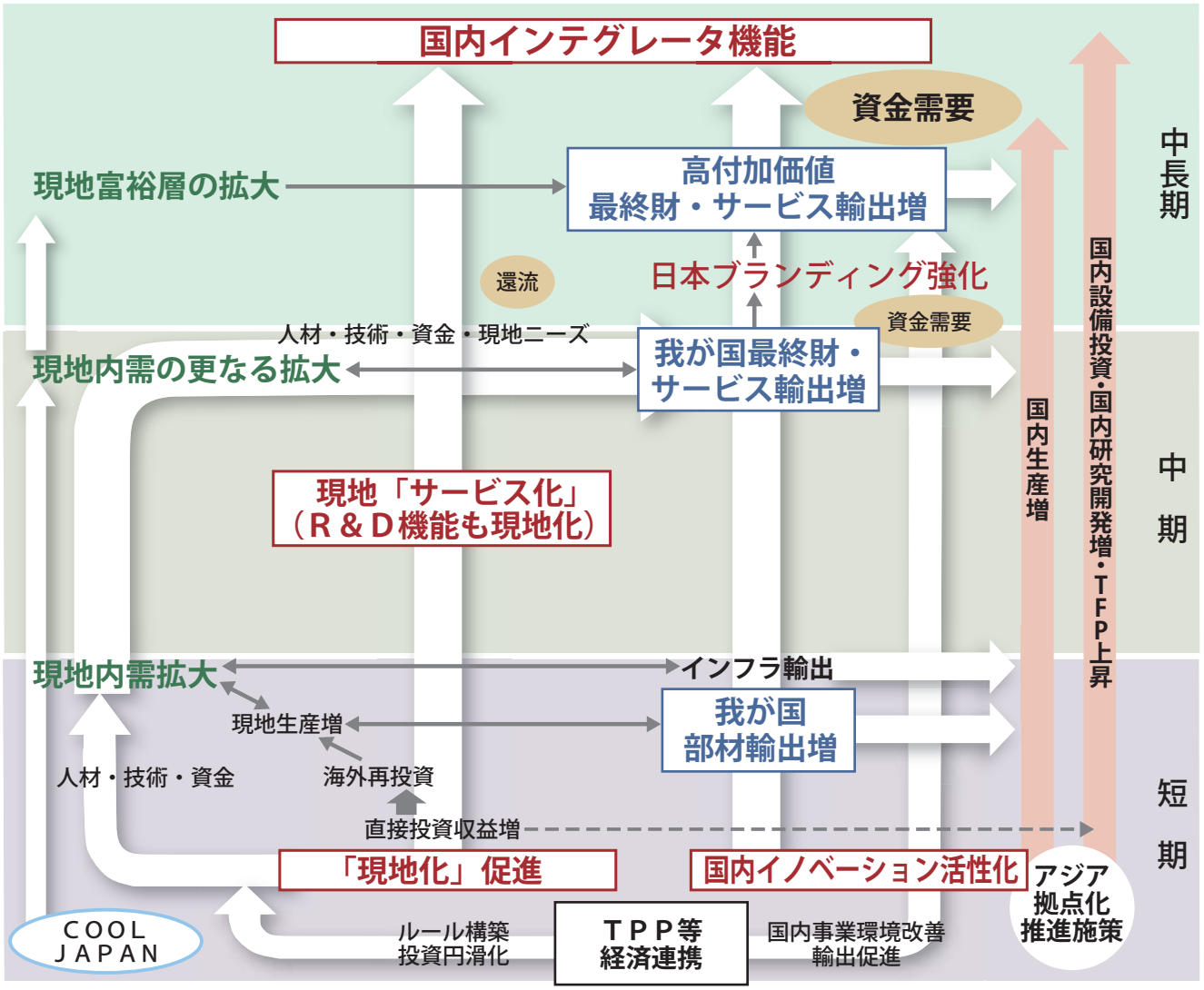
少子高齢化に伴って、内需主導による経済成長が容易ではなくなっている中、海外経済と国内経済の結びつきをしっかりと強め、両者の波及効果の好循環を十分に作り出していくことがこれまで以上に求められている。日本国内に我が国でしかできない役割や機能をしっかりと維持又は拡大させながら、同時に新興国への「現地化」を進めることで新興国のダイナミズムを

第3-2-2-11図　国内で拡大する機能



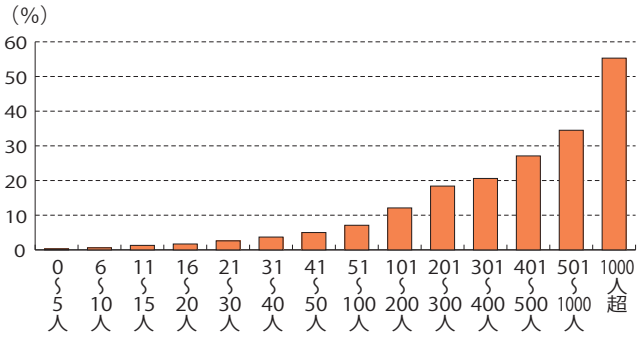
資料：「ジェトロ海外事業活動調査（2010）」から作成。

第3-2-2-12図　新興国への現地化進展に伴う国内経済の進化



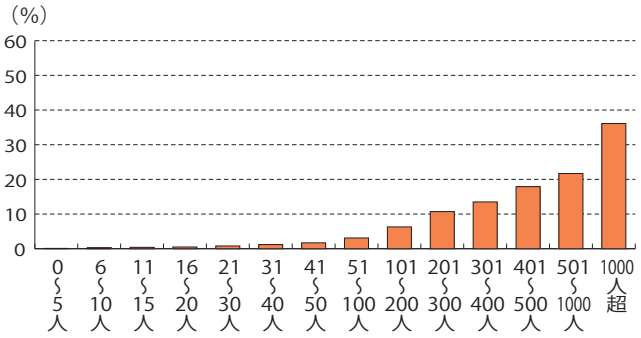
第3-2-2-13図　企業規模別の直接投資企業及び輸出企業の割合

○企業規模別の輸出企業の割合（製造業）



資料：経済産業省「平成19年工業統計表」再編加工。
（注）従業者規模の算出にあたっては、平成17年工業統計表を用いて、事業所の従業者数を企業の従業者数に集計しているため、その後の市町村合併等により事業所番号が変更された企業は含まれていない。

○企業規模別の直接投資企業の割合（全産業）



資料：総務省「平成18年事業所・企業統計調査」再編加工。
（注）個人事業所は含まない。

着実に取り込んでいこうとする企業を積極的に支援していくことが不可欠である（なお、企業規模が小さい企業ほど輸出も直接投資も実施していない傾向にあり、今後は、企業の大小を問わず、海外の事業機会を取り込んでいくことが一層必要であることから、国内拠点を維持又は拡大させつつも、海外展開を積極的に志向する中小企業への支援を一層後押ししていくことも重要である（第3-2-2-13図））。

コラム5　ネクスト・ボリュームゾーンの獲得に向けたBOP市場の可能性

(i) BOPビジネス支援の背景と意義

世界経済における新たな市場として、新興国市場、とりわけ中間所得層市場（いわゆる「ボリュームゾーン」）の獲得競争が激化している。また、更に大きなポテンシャルを有する有望な市場として、途上国の低所得階層、いわゆる「BOP（Base Of the Economic Pyramid）層[1]」に注目が集まっている。

BOP層に属する人口は、世界人口の約72%、約40億人、市場規模としては日本の実質国内総生産に相当する5兆ドル規模という極めて大きな市場であり、さらには、「通商白書2010[2]」でも指摘したように、中長期的には前述の中間所得層に成長する可能性が広く指摘されている。そのため、この層について「ネクスト・ボリュームゾーン」、「ポスト新興市場」との呼び方もなされている。他方で、BOP層は低い所得水準に起因する貧困、不十分な生活基盤・社会基盤等に起因する衛生面の問題といった社会課題に依然として直面しており、その解決とそれに資する経済協力が強く求められている。

このようなBOP層に対しては、欧米のグローバル企業を中心に政府や援助機関、NGO等と連携してビジネスとして積極的に取り組むとともに、現地の様々な課題の解決を目指す事例も数多く見られる。他方、我が国の状況に目を転じると、一部の先進的な企業において取り組んでいる事例は見られるものの、欧米諸国と比較して未だ少ないのが現状である。

こうした中、我が国行政にとっても、途上国における課題解決という経済協力政策及び海外展開・新規市場獲得支援という産業政策の双方の側面から、BOPビジネスの普及拡大に向けた各種取組を行っている。

(ii) BOPビジネス普及拡大に向けた基本的考え方と支援政策概要

このような欧米などの積極的な取組に対し、我が国企業によるBOPビジネス参入を支援すべき重点分野の基本的な方向性については、各国支援機関における重点分野・支援実績、我が国企業の進出分野及び政府開発援助における重点分野（ODA大綱等）を踏まえ、以下のようにまとめられている（コラム第5-1図）。

また、地理的近接性やビジネスとしての発展性（例：BOP人口約40億人のうち、約30億人がアジア）等を踏まえ、アジアに重点を置きつつも、発展途上国を広く対象とすべきだと考えられる。

コラム第5-1図　日本企業にとって有望な主な分野と社会的課題

3つの柱	10の分野	取組み目標（解決すべき社会課題）
1.貧困削減に向けた日本の取組み	① 教育	低い成人識字率や、初等教育就学率等の改善
	② 保健医療・福祉	高い乳幼児死亡率等の改善
	③ 水・衛生	改善された水源を利用できる人口の率等の改善
	④ 農林水産業	農林水産業における生産の高効率化等による所得向上
	⑤ 食料・栄養	飢餓の削減や栄養状況等の改善
2.日本の強みのある分野	⑥ 環境エネルギー機器	省エネ技術等を活用した電化、ネットワーク等
	⑦ 家電電器・産業機械	生活の質の向上、2次産業への移行による所得向上等
3.これらの骨格となる基本インフラ	⑧ 情報・通信	①～⑦の実現のために必要な社会基盤の整備
	⑨金融・ファイナンス	
	⑩ 運輸・輸送機器	

資料：経済産業省（平成22年3月）「途上国における官民連携の新たなビジネスモデルの構築」（BOPビジネス政策研究会報告）。

1　World Resource Institute, International Finance Corporation（2007）「The next 4 billion」。一人当たり年間所得が2002年購買力平価で3,000ドル以下の階層であり、全世界人口の約7割である約40億人が属するとされる。
2　通商白書2010 第3章第2節[1]世界の新しい需要構造に対応（1）新興国市場の獲得。

また、我が国の支援施策、海外機関の支援施策の状況・特徴を踏まえ、「BOP ビジネス政策研究会」においては、BOP ビジネス参入を推進するためには、① BOP ビジネスに必要な情報等の獲得支援、②パートナーシップの構築支援、③現地 BOP 層・関係者への普及・啓発支援、④資金・金融面の課題の解決支援、⑤技術開発の促進支援、⑥途上国のビジネスインフラ（ハード・ソフト）整備の推進、⑦各種支援策の有機的な連携の必要性（BOP ビジネス推進プラットフォームの整備）の対応策の方向性が指摘されている。

これを踏まえ、平成22年度以降、① BOP ビジネス支援センターの設立・運営・機能強化、②官民連携による具体的ビジネスの形成支援、③各種調査・普及啓発事業の実施に取り組んでいる。（コラム第5-2図）

コラム第5-2図　BOPビジネス推進に向けた平成22年度の取組及び今後の取組案

○平成22年度の取組及び今後の取組案　※青字が今後の新たな取組(案)

① BOPビジネス支援センターの設立・運営・機能強化
【関係省庁、支援機関、民間企業、NGOが一体となったプラットフォームの設立・運営・機能強化】
●ポータルサイトによる一元的情報提供機能
●マッチング(関係者間の情報交換・連携促進)支援機能
●相談窓口機能

② 官民連携による具体的ビジネスの形成支援
【我が国の優れた技術・サービスを活用した様々な課題の解決を支援】
●ミッション派遣【ジェトロ】(新規)　●事前調査支援【JICA】　●実証支援【METI】
●研究開発支援【NEDO】　●現地パートナーシップ構築支援【ジェトロ】(新規)
●公的金融支援【NEXI、JBIC、JICA等】
●人材育成支援(例：青年海外協力隊の活用)(P)(新規)

③ 各種調査・普及啓発事業の実施【上記事業を支える基盤】
●各種調査事業
- 先行事例・潜在ニーズ
- ファイナンス関連　　等

●普及啓発活動(国際シンポジウム、普及セミナー、分野別セミナー(新規) 他)

資料：第3回BOPビジネス支援センター運営協議会(平成23年3月)資料より。

(iii) BOP ビジネス支援センター

「BOP ビジネス支援センター」は、BOP ビジネスを総合的に支援する仕組みとして、平成22年10月13日に経済産業省により設立された。本支援センターは、企業・NGO ／ NPO・国際機関・支援機関等を会員とし、①ポータルサイトによる一元的情報提供、②マッチング（関係者間の情報交換・連携促進）支援、③相談窓口により、日本企業等による BOP ビジネスの促進を目指している（コラム第5-3図）。

コラム第5-3図　BOPビジネス支援センターの具体的サービス内容

http://www.bop.go.jp

具体的サービス内容

1)ポータルサイトによる一元的情報提

支援施策・制度	政府関係機関によるBOPビジネスに関連する支援施策・制度
支援センター関係組織	支援センターに協力いただいている組織名・連絡先
マッチング支援	多様な関係者間のパートナーシップ形成に関する情報
イベント情報	政府関係機関の関連イベント情報
国別情報／報告書等	国別情報や関連調査報告書（潜在ニーズ、先行事例、F/S調査等）
運営協議会	運営協議会関連の資料や実施概要
メールマガジン	会員向けメールマガジン

2)マッチング（関係者間の情報交換・連携促進）支援

・会員間の情報交換や企業と現地ＮＧＯや支援機関等のパートナーとの連携促進の支援

3)相談窓口

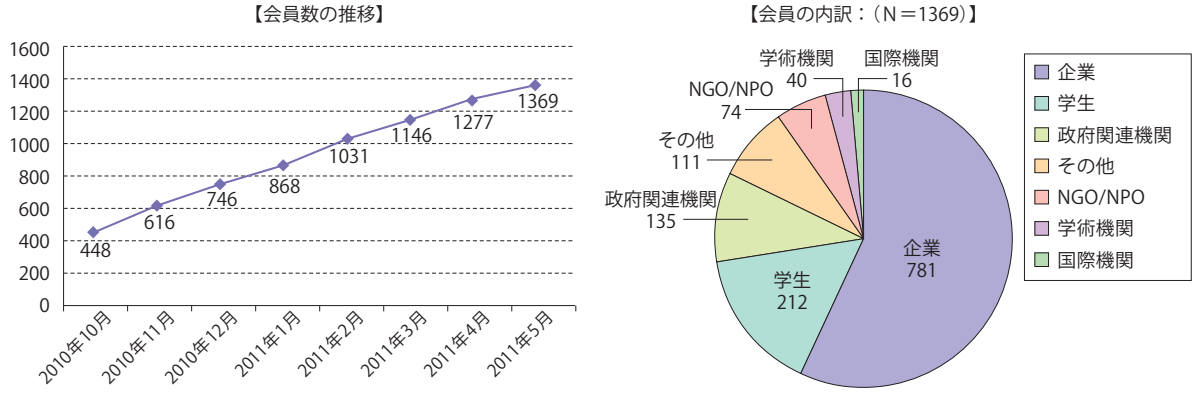
・お問い合わせに対する支援センター、ジェトロ、JICA等の連携による対応

資料：経済産業省作成。

本支援センターの会員は順調に増えており、平成23年5月時点で1,300人以上の会員が登録されるなど、BOPビジネスに対する関心の高さが見受けられる（コラム第5-4図）。

コラム第5-4図　BOPビジネス支援センター会員数の推移と内訳

【会員数及びアクセス件数の推移・内訳】
○平成23年5月25日時点における会員数の推移・内訳は以下の通り。（登録者数1369名）



資料：経済産業省作成。

また、会員へのアンケートによると、対象国についてはインド・バングラデシュ等のアジア圏に、対象分野については教育、環境エネルギー機器、水・衛生等に特に関心が集まっている（コラム第5-5図）。

(iv) BOPビジネス支援センターの今後の方向性

これまでの協議会や企業へのアンケート等から得られた、改善すべき点・新たに取り組むべき点を踏まえ、今後は、「1. 他機関との連携強化」、「2. 情報提供機能の強化」、「3. マッチング機能の強化」、「4.BOPビジネス支援センターの普及・啓発の促進」に取り組むことが重要だと考えられ、特に、既存の情報の活用・関係機関との連携強化に力を入れるとともに、新たな情報を獲得・整理するための調査を重点的に推進することが重要と考えられる（コラム第5-6図）。

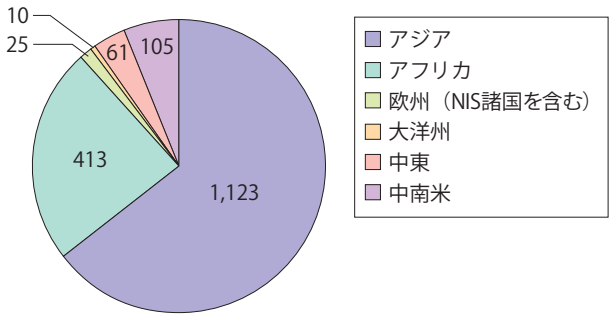
コラム第5-5図　興味のあるBOPビジネス対象国及び分野

【興味のあるBOPビジネス対象国】（N＝1737）
（下記には合計数10以上の国のみ抜粋）

1位	インド	275	19位	ネパール	19
2位	バングラデシュ	176	20位	エチオピア	18
3位	インドネシア	157	21位	スリランカ	17
4位	ベトナム	108	22位	トルコ	16
5位	中国	76	23位	東ティモール	15
6位	カンボジア	67	23位	マレーシア	15
7位	ケニア	64	25位	イラン	14
8位	タイ	58	26位	ザンビア	13
9位	フィリピン	53	26位	ペルー	13
10位	タンザニア	47	26位	ルワンダ	13
11位	ガーナ	40	29位	モザンビーク	12
12位	ナイジェリア	39	30位	パキスタン	11
13位	ウガンダ	36	31位	ボリビア	10
14位	ブラジル	35			
15位	ラオス	31			
16位	南アフリカ共和国	27			
16位	ミャンマー	27			
18位	イラク	20			

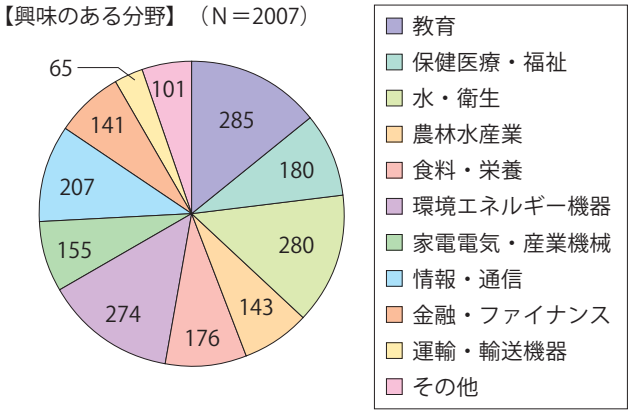
資料：経済産業省作成。

【興味のあるBOPビジネス地域※】（N＝1737）



※地域区分は外務省ウェブサイト「各国・地域情勢」の区分を参照。

【興味のある分野】（N＝2007）



コラム第5-6図　BOPビジネス支援センターの今後の方向性（案）

1. 他機関との連携強化

(1) 海外機関との連携強化
- ●既存の連携機関(UNDP、IFC、USAID)との連携内容の拡大
- ●UNICEF、ADB等への連携対象拡張　等

(2) 国内機関との連携強化
- ●既存の連携機関(ジェトロ、JICA、中小機構等)との連携内容の拡大
- ●関係省庁等への連携対象の拡張　等

(3) 国内外機関との連携強化（共通事項）
- ●途上国現地オフィスへの定期的なレポート共有依頼
- ●支援制度への応募企業や問い合わせ企業等に対する積極的な各機関の紹介

2. 情報提供機能の強化

(1) 経済協力の視点による情報・解説の発信

(2) メール配信機能の強化
- ●重要な更新情報(公募情報等)のタイムリーなメールの配信　等

(3) ポータルサイトのコンテンツの充実
- ●「1.他機関との連携強化」により得られた情報の掲載
- ●国内外の支援機関等において提供されている人材育成プログラムの紹介　等

(4) 制度・施策に関する詳細説明会の実施

(5) ポータルサイトの機能の充実
- ●各コンテンツ利用ガイドの追記
- ●項目別(国、産業分野等)検索機能の整備
- ●マッチングリストの検索機能の整備　等

(6) ポータルサイト英語化のさらなる推進
- ●マッチングページの英語化　等

3. マッチング機能の強化

(1) 事業パートナー候補に関する情報の拡充
- ●途上国におけるパートナー候補(現地企業、NGO等)のリストの掲載(重点国から段階的に実施)
- ●国際機関等による調達情報(商品ニーズ)の掲載　等

(2) 事業者間の情報交換・マッチングの場の提供
- ●情報交換・連携を促進する場の提供
- ●現地品評会の結果を踏まえた現地パートナー候補とのマッチングの場の提供　等

4. 支援センターの普及・啓発の促進

(1) 支援センター関連の普及・啓発イベントの開催
- ●関係機関（ジェトロ、JICA、国際機関等）と連携した国内外イベントにおける、支援センター事業の普及・啓発

資料：第3回BOPビジネス支援センター運営協議会(平成23年3月)資料より。