

経済レポート

中国経済レポート(No. 65)

サプライチェーンの再編と中国市場への向き合い方

調査部 主任研究員 細尾 忠生

【目次】

1. サプライチェーンの再編	p. 1
2. サプライチェーン再編の意義	p. 1
(1) 特定製品リスク	p. 1
(2) 供給途絶リスク	p. 2
(3) 政治リスクと中国リスク	p. 2
3. 日本企業の海外事業	p. 3
(1) 対外直接投資残高	p. 3
(2) 対外直接投資収益	p. 4
(3) 対外直接投資収益率	p. 5
4. 中国市場への向き合い方	p. 6

1. サプライチェーンの再編

新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけに、企業立地の見直しやサプライチェーン再編の議論があらためて注目されている。企業立地では国内回帰も選択肢の一つとして議論され始めたほか¹、サプライチェーン再編では、部品、素材の個別仕入先への集中的な依存度をあらためて見直す動きが広がっている。

こうした動きの背景には、中国・武漢市で感染が拡大した当初、自動車部品等で中国からの供給が途絶した事²、そもそも中国発の感染症の拡大は、中国特有の不衛生な習慣や政府の情報公開の遅れなどに起因したものであると思われたことがあった。このため、中国に拠点や仕入先が集中する現状を見直す必要性が高まったのではないかと反省が、サプライチェーンを見直そうとする問題意識の中心にあったといえる。

もっとも、その後、新型コロナウイルスの感染は世界的に拡大したため、生産停止を余儀なくされる工場が全世界規模で発生することになった。

2. サプライチェーン再編の意義

(1) 特定製品リスク

このように、この数か月間、状況が目まぐるしく変化したこともあり、サプライチェーン見直しに関する議論には、本来なら次元が異なる4つのリスクへの対応が錯綜しているとみられる（次頁図表1）。

サプライチェーンの見直しを迫る第一は特定製品リスクである。新型コロナウイルスの感染が拡大した当初、マスクや医療器具など必要不可欠な物資の供給を、日本はじめ世界各国が中国に過度に依存していたため、製品確保が困難となる事態に直面した。このような事態を回避するために、特定の重要物資の供給を担う企業は、たとえ平時に問題がなくとも緊急時に供給を確保できる体制を構築する必要がある。そのため、政府の貿易管理当局（経済産業省）や、当該製品の所管官庁が、海外工場の国内回帰を促し、国内生産を支援する方策をとることが、経済安全保障の観点から喫緊の課題といえる。

これに関連して、財務省は6月12日、建築用の断熱材に使う難燃剤について、中国からの輸入に反ダンピング関税を暫定発動すると発表した。難燃剤は中国メーカーの寡占が進み、日本では特定の1社しか生産していない。国内生産が難しくなれば中国に依存する事態が想定され、政府は早期保護が必要と判断したようである。こうした政策対応について、論者によっては保護貿易主義との指摘もあり得るが、新型コロナウイルスの感染拡大は、そうも言っていられない、という重い教訓をつきつけたと言える。

¹ わが国の第一次補正予算では、国内回帰のための補助金2200億円が盛り込まれた。

² 広く知られるとおり、武漢市は製造業を中心に産業集積が進み、グローバル経済における部品や機械類の供給元として、日本の東海地域と似た位置づけにある。

(2) 供給途絶リスク

第二は供給途絶リスクである。東日本大震災時に、自動車用マイコンの供給途絶で自動車生産が止まったケースや、熊本地震の際に、自動車部品や半導体の供給が途絶し自動車や電化製品の生産が止まったケースである。企業はこれらの事例を教訓として、一次下請けの供給元、二次下請けの供給元を把握しリスク管理体制を強化している。しかし、供給元の供給元の、そのまた供給元と遡ることは、無数の企業を調べることになり、自社のサプライチェーンの全容を把握することは現実的には難しい。また、品質が同程度の供給元を複数確保することは、実際には困難なケースも多いとされる。さらに、特定企業からの納入は経済合理性に基づいており、供給元を増やすと、効率を犠牲にしてコストを高めてしまうことになりかねない。

もともと、ある程度のコスト増をとともなっても、もしもの時の保険として代替供給元を確保しておくことにより、緊急時に即応できる体制を構築することが重要であろう。

(3) 政治リスクと中国リスク

第三は政治リスクである。特に、米中貿易摩擦にともない米国が対中追加関税を発動したことによって、中国の工場を米国向け輸出拠点として活用してきた企業は直接影響を受ける。このため、ベトナムやタイへの生産移管がすでに進んでいる。

第四は中国リスクである。先述のとおり、中国・武漢市で感染が拡大した当初、中国に拠点や仕入先が集中する現状を見直す必要性が高まったとする指摘が広がった。

もともと、中国事業に様々なリスクが付きまとうことは、今に始まったことではない。一方で、将来性を考慮すれば、中国は引き続き魅力的な市場であり、魅力とリスクの間で、企業はバランスのとれた経営戦略が求められているのではないだろうか。

以上、サプライチェーン見直し議論を4つの観点から概観した。このうち、特定製品リスクは、政府と特定企業の課題であり、供給途絶リスクは、継続的な取り組みが必要な課題である。また、政治リスクは関係企業の間ですすでに対応が進んでいる。そこで、以下では、中国リスクへの対応のあり方について、企業の海外進出における最適立地の観点から整理したい。

図表 1. サプライチェーン見直し議論

リスク	具体例	対応策	意義
特定製品リスク	医療製品	政府と連携	経済安全保障の喫緊の課題
供給途絶リスク	部品、素材	供給元の点検・集中リスクの回避	供給元の分散でリスク低減も効率低下のおそれ
政治リスク	中国拠点からの米国向け輸出	脱中国	米中対立により不可欠の対応
中国リスク (感染症拡大など)	全業種	チャイナプラスワン	中国市場の魅力とのバランス必要

(出所) MURC 調査部作成

3. 日本企業の海外事業

(1) 対外直接投資残高

最初に、日本企業は、海外にどの程度の資産を持つのか、地域別、業種別に整理する。

図表 2 は、財務省が外為法に基づき集計、公表している「対外直接投資残高」である（抜粋）。それによると、2018 年末時点で、日本企業の対外直接投資残高は約 174 兆円に上ることが分かる。

地域別にみると、最大が米国向け投資で約 54 兆円、次いで欧州向け投資が約 45 兆円、対 ASEAN 投資は全体で約 24 兆円、対中投資残高は約 13 兆円にのぼる。

業種別にみると、製造業は約 69 兆円と全体の 4 割程度を占めており、非製造業は約 105 兆円と全体の 6 割程度を占めている。製造業では輸送機械の約 14 兆円が最大で、化学・医療の約 13 兆円が次ぐ。非製造業では、金融・保険の約 36 兆円が最大で、卸売・小売の約 25 兆円が次ぐ。

このうち、輸送機械は、米国、欧州、ASEAN がいずれも 3 兆円前後でほぼ等しい。一方、金融・保険では米国が突出して大きい、ASEAN での投資残高も大きいことが分かる。

図表 2. 対外直接投資残高(2018 年末)

(億円)

	合計	製造業	食料品	化学・医薬	鉄・非鉄・金属	一般機械	電気機械	輸送機械
中国	134,288	87,377	3,307	9,686	7,525	14,916	17,232	20,401
ASEAN	243,752	124,488	14,272	13,990	12,825	9,487	20,304	28,743
タイ	73,957	46,774	1,021	4,159	6,121	4,333	9,338	13,569
インドネシア	34,529	19,508	973	2,522	1,918	1,295	1,077	8,511
ベトナム	18,650	11,744	515	1,066	1,544	1,543	1,446	1,917
米国	540,784	184,566	19,696	45,654	11,854	26,915	16,440	32,141
欧州	452,679	176,225	41,475	42,673	8,179	13,268	21,804	29,111
全世界	1,738,663	692,813	92,386	132,692	52,432	72,301	90,568	140,856

(出所)財務省

(億円)

	非製造業	建設	運輸	通信	卸売・小売	金融・保険	不動産	サービス
中国	46,911	247	624	333	25,183	12,682	4,692	2,582
ASEAN	119,264	2,401	6,321	5,244	21,971	60,997	7,220	6,006
タイ	27,183	210	510	90	4,240	20,625	344	507
インドネシア	15,021	150	405	76	1,138	9,663	1,190	368
ベトナム	6,907	101	213	51	645	4,211	970	480
米国	356,218	1,295	1,872	42,343	122,169	133,570	16,296	19,580
欧州	276,453	1,074	4,864	63,144	46,122	79,426	2,273	32,644
全世界	1,045,850	10,081	20,224	138,996	250,830	364,872	36,480	83,514

(出所)財務省

(2) 対外直接投資収益

以上の直接投資残高は、海外現地法人の資本にほぼ等しく、海外現法の事業活動による収益が、主に配当として日本の親企業に支払われる。これを、「対外直接投資収益」として財務省が集計、公表しており、それをみたのが図表3である。それによると、2019年の日本企業の対外直接投資収益は約14兆円に上がることが分かる。

地域別にみると、最大が米国で約2.9兆円であるが、欧州が約2.8兆円、ASEANが約2.7兆円、中国が約2.3兆円と、いずれの地域も、大きく見ればほぼ等しい水準にあるとみることができる。

業種別にみると、製造業が約6.4兆円、非製造業が約8兆円である。製造業では輸送機械の約1.7兆円が最大で、電気機械の約1兆円が次ぐ。非製造業では、卸売・小売の約3兆円が最大で、金融・保険の約2兆円が次ぐ。

このうち、輸送機械は、ASEANの約7500億円が最大で、中国の約6300億円が次ぐ。一方、卸売・小売では欧州の約7600億円が最大で、米国と中国がいずれも約6600億円で次ぐことが分かる。

図表3. 対外直接投資収益(2019年)

(億円)

	合計	製造業	食料品	化学・医薬	鉄・非鉄・金属	一般機械	電気機械	輸送機械
中国	23,235	15,608	529	903	797	2,969	2,673	6,320
ASEAN	26,543	17,073	1,220	1,746	946	1,318	2,125	7,484
タイ	10,698	8,026	213	616	458	851	952	4,091
インドネシア	3,012	2,276	85	278	131	130	186	1,306
ベトナム	1,965	1,652	94	43	130	76	205	892
米国	29,139	8,763	1,012	1,464	1,007	1,750	1,270	-659
欧州	28,490	9,171	3,029	556	130	837	2,090	694
全世界	144,192	63,846	6,545	7,845	3,453	7,603	10,057	17,604

(出所)財務省

(億円)

	非製造業	建設	運輸	通信	卸売・小売	金融・保険	不動産	サービス
中国	7,627	35	103	26	6,560	682	41	164
ASEAN	9,470	200	266	449	3,615	4,253	203	295
タイ	2,673	11	74	5	1,137	1,211	-2	190
インドネシア	736	-1	3	-19	308	659	41	-12
ベトナム	313	1	6	-	51	244	1	3
米国	20,376	151	310	1,656	6,570	8,538	862	1,054
欧州	19,319	44	381	109	7,835	3,178	110	3,186
全世界	80,345	330	2,349	5,880	29,502	20,199	1,437	5,066

(出所)財務省

(3) 対外直接投資収益率

以上の対外直接投資残高、対外直接投資収益をもとに、日本企業の、海外現地法人を通じた海外事業の収益率が計算できる。具体的には、当年の対外直接投資収益を前年末の対外直接投資残高で除し100を乗じたものである（図表4）。それによると、2019年の日本企業の対外直接投資収益率は8%と比較的高いことが分かる。

地域別にみると、中国が17%と突出して高く、次いでASEANが11%で次ぐ。国別ではタイが14%、ベトナムが11%と収益率が高い。

業種別にみると、製造業が9%、非製造業が8%である。製造業では輸送機械が12%と最も高く、一般機械、電気機械がいずれも11%で次ぐ。非製造業では、運輸、卸売・小売がいずれも12%で最も高い。

このうち、輸送機械は、中国の31%が最高で、ASEANの26%が次ぐ。一方、運輸は中国、米国が17%、卸売・小売では中国の26%が最も高いことが分かる。

図表4. 対外直接投資収益率(2019年)

(%)

	合計	製造業	食料品	化学・医薬	鉄・非鉄・金属	一般機械	電気機械	輸送機械
中国	17	18	16	9	11	20	16	31
ASEAN	11	14	9	12	7	14	10	26
タイ	14	17	21	15	7	20	10	30
インドネシア	9	12	9	11	7	10	17	15
ベトナム	11	14	18	4	8	5	14	47
米国	5	5	5	3	8	7	8	-2
欧州	6	5	7	1	2	6	10	2
全世界	8	9	7	6	7	11	11	12

(注) 収益率=当年の直接投資収益/前年末の直接投資残高×100
(出所)財務省をもとにMURC調査部が算出

(%)

	非製造業	建設	運輸	通信	卸売・小売	金融・保険	不動産	サービス
中国	16	14	17	8	26	5	1	6
ASEAN	8	8	4	9	16	7	3	5
タイ	10	5	15	5	27	6	-1	37
インドネシア	5	-1	1	-25	27	7	3	-3
ベトナム	5	1	3	-	8	6	0	1
米国	6	12	17	4	5	6	5	5
欧州	7	4	8	0	17	4	5	10
全世界	8	3	12	4	12	6	4	6

(注) 収益率=当年の直接投資収益/前年末の直接投資残高×100
(出所)財務省をもとにMURC調査部が算出

4. 中国市場への向き合い方

以上の分析結果から、日本企業の海外拠点の立地戦略について、次の3つのインプリケーションが得られる。

第一に、サプライチェーンの再編を検討する際、中国事業の他地域と比較した収益率の高さは、中国に拠点を置くことのメリットを示す。このため、中国リスクが意識される情勢下にあっても、中国事業を粘り強く継続することが、企業にとっては合理的な経営判断といえる。

第二に、一口に中国事業と言っても、業種によって収益率が異なることも重要である。たとえば、化学・医薬については、ASEANが中国より収益率が高い。また、ASEAN各国と比べると、食料品ではタイ、ベトナム、一般機械ではタイ、電気機械ではインドネシア、輸送機械ではベトナムが中国より収益率が高い。このうち、投資残高から類推すれば、インドネシアの電気機械やベトナムの輸送機械は一部企業の押し上げによる例外ケースとみられるが、食料品については、中国からタイ、ベトナムに、一般機械はタイに拠点を移転させることは収益性の観点から一考に値する。

第三に、図表4は日本企業全体の海外事業の収益率の平均値にすぎない。自社の地域別収益率を、日本企業全体の平均値と比べ、自社の比較優位を探る姿勢も重要である。それにより、自社の中国事業の収益率が日本企業の平均値より低い企業にとっては、事業のテコ入れとともに、拠点移管も経営の選択肢となりうるであろう。一方、他地域と比べそれだけでなく高い中国の平均収益率を、自社の中国事業の収益率がさらに上回っているような企業にとっては、中国拠点の移管は選択肢にのぼりえないであろう。

上述のとおり、サプライチェーン見直しの議論は4つの観点に分類できた。再述すれば、特定製品リスクは、政府と特定企業の課題であり、供給途絶リスクは、継続的な取り組みが必要な課題である。また、政治リスクは関係企業の間ですすでに対応が進んでいる。

一方、企業の拠点が中国に集中する中国リスクへの対応について、政治や安全保障の観点から議論の重要性が高まっている。ただし、その際には、企業の収益率に基づく視点も必要ではないだろうか。中国リスクを今一度見直す上で、中国事業の企業収益への貢献度合いについてもバランスよくみていく必要があるだろう。

以上

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。