

新型コロナはサプライチェーンの強靱化を促進

— 不確実性の高まりと日本企業の立地・投資戦略 —

福田 佳之
東レ経営研究所 産業経済調査部長
チーフエコノミスト
TEL : 03-3526-2926
E-mail : yoshiyuki.fukuda.x9@mail.toray

＜ポイント＞

- 日本企業はグローバル戦略の一環として消費地に近い地域で事業活動を行う地産地消に取り組んできた。その結果、日本企業の海外生産比率は上昇した。
- 最近において海外生産比率は横ばいで推移しているが、米中対立やコロナ禍など世界情勢の不透明感など不確実性の高まりによるリスク許容度の低下が一因である。なお国内回帰の動きは過去も現在も一時的であり、その規模も限定的であった。
- 米中対立を巡る内外当局の動きや新型コロナウイルス（COVID-19）の感染拡大は、国境を超えるサプライチェーンが脆弱であることを示した。こうした中でサプライチェーンを見直す日本企業が出てきている。
- サプライチェーンの見直しは、これまで推進してきた国境を越えたサプライチェーンの強靱化を図る動きであって、決してこれまでの日本企業の地産地消の立地戦略を否定するものではない。日本企業はサプライチェーンの強靱化に伴うコストアップを吸収するだけのコスト競争力を長期にわたって涵養する必要がある。
- 不確実性の高まりはサプライチェーンの強靱化を促すだけではなく、国内の設備投資そのものを落ち込ませた。世界的なデジタルやグリーンの設備投資が叫ばれる中で、日本企業の投資意欲がこのまま減退すれば、景気回復が遅れるだけでなく、世界の企業間競争に劣後することとなり、注意が必要である。

はじめに

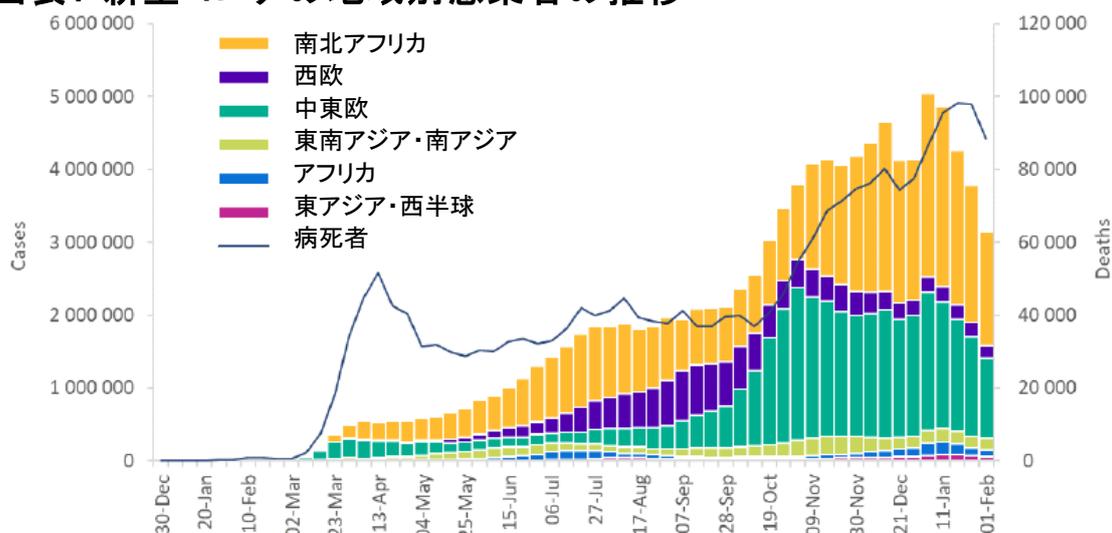
昨年初からの新型コロナウイルス（COVID-19）の発生と感染拡大は明らかに誰もが予想できない出来事であった（図表 1）。COVID-19 は今も世界で 1 週間に 300 万人以上の感染者を生み、9 万人程度の患者を死に至らしめている。また COVID-19 の感染拡大はその当初、中国など海外企業が生産する部品や製品の生産の制約から日本での調達が困難になり、国境を超えるサプライチェーンが寸断された。世界各国は感染拡大防止に不可欠なマスクや消毒剤などの輸出規制を導入したために、日本国内ではこれらの品不足に悩まされた。

COVID-19 の感染拡大の前から米中対立の激化の影響が顕著となっている。米中が相互に高関税を賦課しており、2020 年 1 月に米中間で貿易等に関する第 1 段階合意がされているが、高関税は維持されたままである。このことは大統領がトランプ氏からバイデン氏に代わっても変化はない。さらに米国を始めとする世界各国は安全保障の観点から対内直接投資などについて新たな投資規制を導入しようとしており、中国との関係が深い日本企業にとってその影響を免れない。

これまで日本企業はグローバル戦略の一環として国際分業を推進してきた。日本企業は生産等のコスト抑制と消費地に近い地域で事業活動を行うという地産地消を目的として海外事業展開を進めており、海外生産比率は上昇基調で推移した。その結果、日本企業は一大生産拠点として、もしくは大消費地として中国への依存を高めている。最近において米中対立の激化や COVID-19 の感染拡大を受けて日本企業は中国を中心とする国際的なサプライチェーンの見直しざるを得ず、中国からの生産拠点の分散や多元化、そして国内回帰について検討を始めている。

本稿は、米中貿易摩擦や COVID-19 など不確実性の増大と日本企業の立地戦略や設備投資について取り上げる。まずこれまでの日本企業のグローバル立地戦略と国際分業の進展を振り返る。次に日本政府の関連政策動向や日本企業のサプライチェーン見直しに関する最新動向を踏まえた上で、不確実性に対応した日本企業の立地戦略のあり方や設備投資の進め方について論考することとしたい。

図表1 新型コロナの地域別感染者の推移



注：東アジア・西半球に一部、東南アジア諸国が含まれる。

出所：WHO, COVID-19 Weekly Epidemiological Update, February 9 2021

1. 日本企業の国際分業の進展

上昇する海外生産比率

これまで日本企業は長期にわたって積極的な海外事業展開を進めてきた。財務省の国際収支状況によると、日本の対外直接投資（ネット）は2000年度の5.9兆円から振幅を伴いながらも増加基調で推移しており、2019年度には21.6兆円と2000年度の3倍程度まで増加させてきた。

その結果、日本企業の海外生産も拡大している。経済産業省の「海外事業活動基本調査」によると、日本企業の海外生産比率は、2000年度の12%（国内全法人ベース）、24%（海外進出企業ベース）から上昇を続け、2010年代半ばにはそれぞれ25%台、38%台に達している（図表2）。

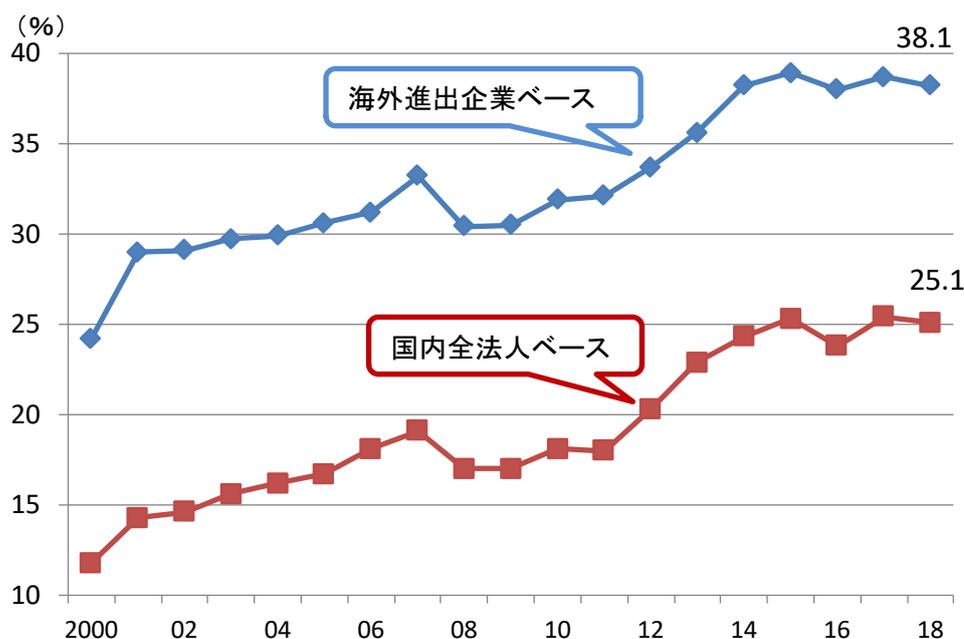
現在の日本企業は、日本国内での高コスト生産・輸出から、製品・部品需要が存在する地域に生産拠点を設けて供給する、いわゆる「地産地消」をベースとしたグローバル立地戦略を策定・実施している。このことは最終財製品の製造だけにあてはまるわけではなく、部品、材料等の中間財も消費地、ないし消費地に近い地域で製造・供給することにつながっており、実際、日本企業は海外現地において日本国内からの原材料・部品等の調達比率を低下させてきた（図表3）。

国内の経済成長率よりも高い海外の同成長率の恩恵を享受しながら、為替変動等の外的環境の変化の影響を抑えるためには「地産地消」は合理的な戦略といえるだろう。

最近の海外事業展開のペースの停滞はリスク許容度の低下が一因

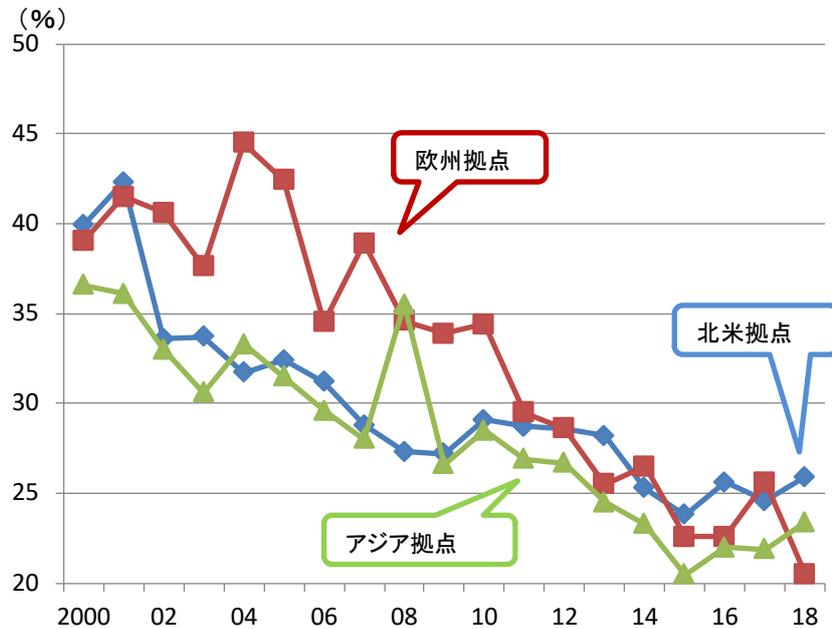
なお2010年代後半について海外進出企業ベースで見ても、国内全法人ベースで見ても海外生産比率が横ばいで推移しており、海外事業展開が休止しているように見える。この慎重な姿勢の背景には、まず新興国など海外の経済成長率の伸びが落ち着いたことも関係して

図表2 日本企業の海外生産比率



出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」

図表3 日本からの原材料・部品等の調達比率



出所:経済産業省「海外事業活動基本調査」

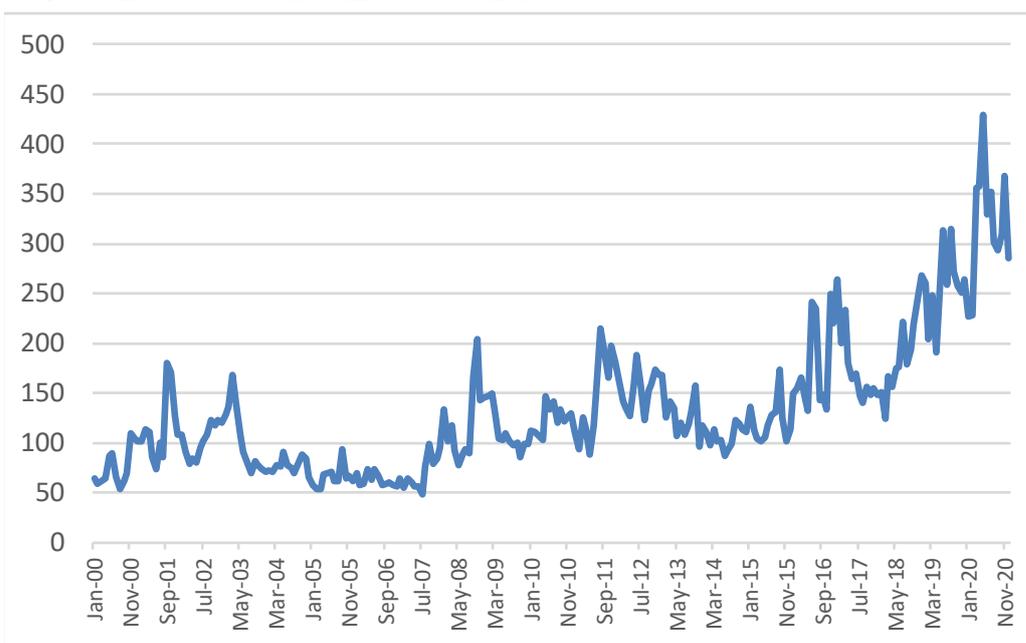
いるだろう。実際、日本と世界の経済成長率格差を見ると、2010年代前半は2.7ポイント世界経済成長率が上回っていたのに対して、2010年代後半は同2.1ポイントと0.6ポイント縮小している。

さらに、世界的な不確実性の高まりが日本企業の積極的な海外展開に二の足を踏ませている。世界各国の新聞報道で経済の不確実性に関する記事を定量化して指数化した「経済政策不確実性指数」の推移を見ると、2010年代後半において急激に不確実性が高まっており、その不確実性の程度は2000年代後半のリーマンショック時や2010年代前半の欧州債務危機時を超えて大きくなっている(図表4)。こうした不確実性の高まりは2010年代の世界の対内直接投資の推移やばらつきにも影響を与えている。世界の対内直接投資の推移を見ると、2015年をピークにして低下しており、そのばらつきも2010年代半ばから低下した(図表5)。不確実性の増大に伴う投資リスクの高まりが生じていて思い切った直接投資が困難となって直接投資の規模もばらつきも低下している。まさにトランプ政権の誕生と米中対立の激化が世界経済の先行き不透明感の増大を助長して不確実性を高め、世界的な直接投資拡大への積極的な意欲を弱めたといっていよう。

さらに昨今のコロナ禍が投資意欲の減退に拍車をかけている。2021年1月に公表した国際協力銀行の2020年度海外直接投資のアンケート結果でも今後の海外事業展開について「強化・拡大」と答えた企業が急落しており、回答企業全体の59.3%と6割を切った。なお過去20年間の同アンケートにおいて「強化・拡大」と回答した企業の割合が6割を切ったことはない¹。

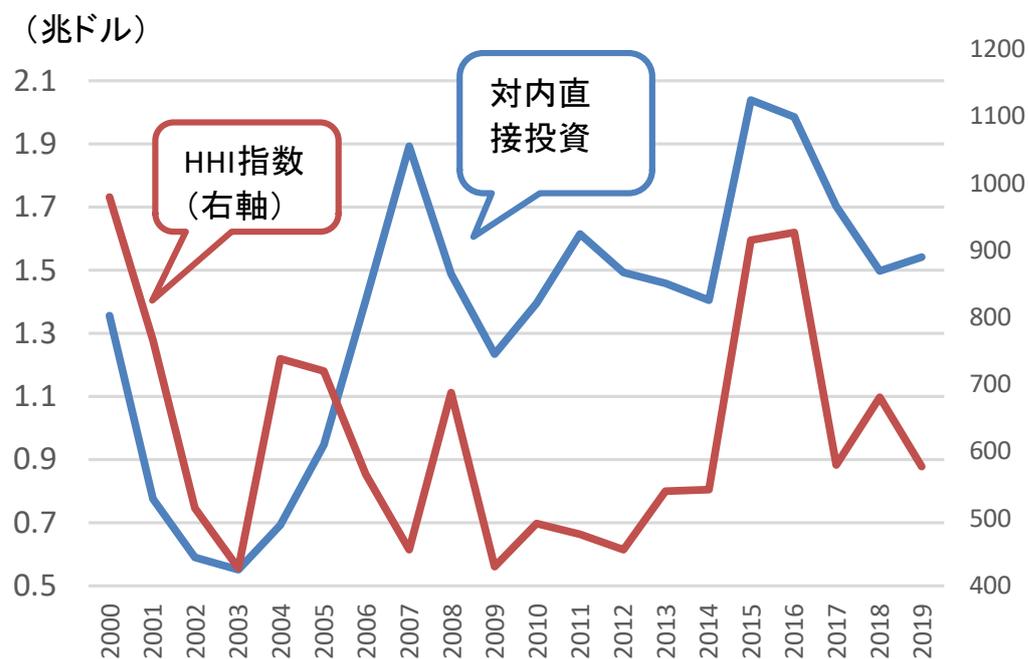
¹ ジェトロの2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査(2021年1月29日発表)においても海外進出の拡大を図ると回答した企業は43.9%と過去10年間で最低であった。

図表4 経済政策不確実性指数の推移



出所: Economic Policy Uncertainty ホームページ

図表5 世界の対内直接投資とばらつきの推移



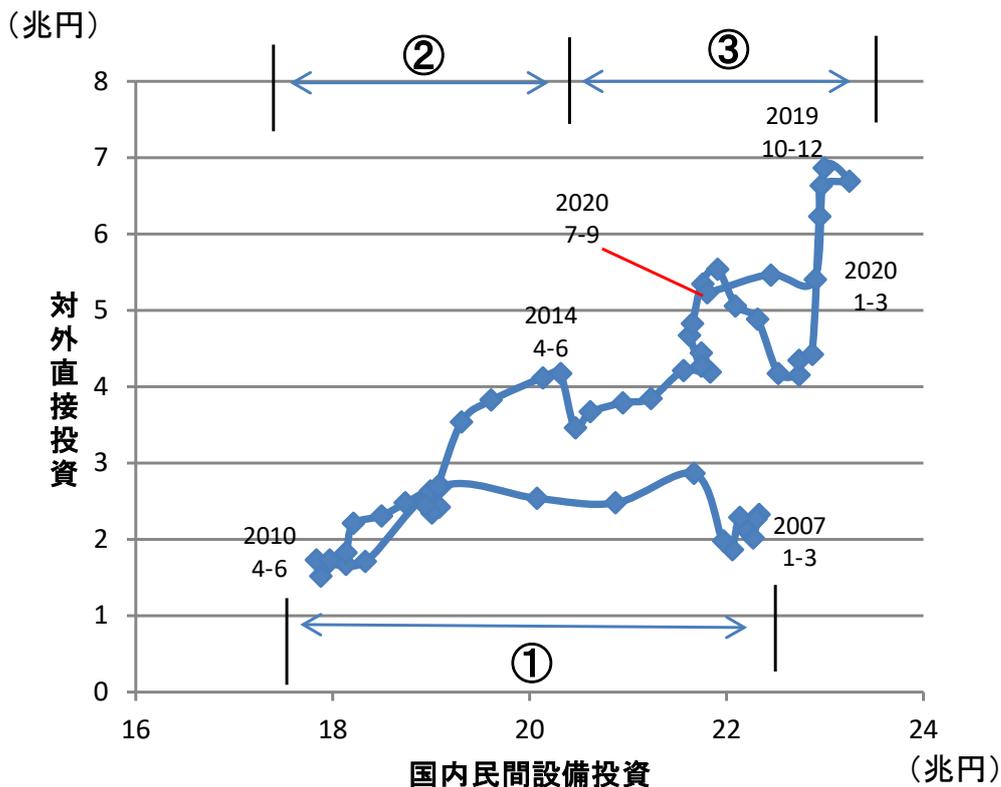
注: HHI指数とは集中や分散の程度を示す指数。本指数の増加は直接投資が局所的に集中したりするなど直接投資の地域的なばらつきが拡大していることを示す。

出所: UNCTADホームページ

設備投資の国内回帰は一時的現象

その一方、2010年代において製造業による国内回帰の動きも生じている。例えば、本田技研工業やキヤノンに代表される自動車や電子機器などの関連メーカーも2010年代にお

図表6 国内民間設備投資(横軸)と対外直接投資(縦軸)の散布図



注: いずれのデータも後方四半期移動平均値を採用している。
出所: 内閣府「国民経済計算」、財務省「国際収支状況」

いて国内回帰を着々と進めており、最近では資生堂やライオンなど化粧品や日用品メーカーなどが国内回帰に動いている。

ただ設備投資の視点に立つと、これまでの製造業の国内回帰は一時的な現象にとどまっている。リーマンショック後の日本の国内設備投資と対外直接投資の関係を見ると、国内設備投資のトレンドは時期によって三つの局面に区分される(図表6)。まず、①リーマンショックから2009年度までの国内設備投資の縮小局面、である。リーマンショックにより需要が蒸発したため、設備投資も縮小せざるを得なかった。次に、②2010年度から2013年度までの海外向け設備投資の拡大局面、である。中国の高成長が続いたため、中国を中心に対外直接投資を倍増させた。一方、国内設備投資も増えたが、リーマンショックの水準まで回復しなかった。そして、③2014年度以降の国内・海外向け設備投資の拡大局面、である。ただし、振幅は激しい。

なお過去1年間の動きを見ると、20年1-3月期には対外直接投資が急落し、その後は国内の設備投資が2四半期連続で減少している。1月7日の首都圏における緊急事態宣言の再発出を受けてこのままリーマンショックの時と同じように国内の設備投資は減少を続けるのか、それともグリーンリカバリーやデジタルトランスフォーメーション(DX)の進展で日本国内でも関連設備投資が増えていくのか注目していく必要があるだろう。

設備投資の国内回帰の動向に着目すると、2014年度から15年度にかけて、そして17年度から18年度前半にかけて、生じていたと言えなくもない。この間において海外向けはさほど増えない一方、国内向け設備投資は着実に増えていたからだ。ただし、それでも設備投

資の国内回帰が生じた期間は限定されており、やはりリーマンショック後の10年間の設備投資のトレンドは海外向け投資の増加であったといえるだろう。

2. 政府の企業立地関連政策と日本企業の最新動向

政府も国内回帰とサプライチェーン多元化を促進

製造業の国内回帰について日本政府は民間企業の経営判断のみに委ねていたわけではない。東日本大震災直後の2011年度第3次補正予算において「国内立地推進事業費補助金」事業（予算金額2,950億円）を実施している。震災を契機として電力高や円高などから国内産業の空洞化が進行することへの懸念から、雇用維持と創出を目的として国内回帰の推進策が打ち出された。代替が利かない部素材や再エネ、蓄電池、エコカーなどの成長分野を対象に、被災企業に限らず幅広く対象として、第1次で245件、第2次で265件が補助金交付対象として採択された。補助率について大企業は3分の1、中小企業は2分の1としている。経済産業省によると、同政策は、設備投資1.8兆円の呼び水となり、関連産業を含めて6.7兆円の需要と27万人の雇用の創出につながっているとした。

今般のCOVID-19の感染拡大でも政府は国内立地推進に向けて動いている。ただし、政府の問題意識は、産業空洞化だけではなく、国境を越えたサプライチェーンの脆弱性にある。部品等の調達に中国など特定国に依存するために、米中対立やCOVID-19の感染拡大など不確実性がもたらすさまざまなショックに対して国内の製品・部品の生産が停止に陥るなど国境を越えたサプライチェーンの脆さが顕在化した。経済産業省は、令和2年度補正予算の中で、国内回帰促進について「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業費補助金」として2,200億円予算計上しただけでなく、サプライチェーンの多元化について「海外サプライチェーン多元化等支援事業」として235億円計上している。補助率について大企業は2分の1、中小企業は3分の1と2011年度の「国内立地推進事業費補助金」よりも引き上げた。補助対象について「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業費補助金」については設備機器だけでなく、建物も対象に含めている。なお国内投資促進事業については2020年10月に予備費から860億円を積み増し、財源を3,060億円まで拡充した。

2020年11月時点において前者の国内立地の補助金は203件採択されている。そのうち、半導体、航空機、車載用電池など生産拠点の集中度が高い製品・部素材の供給途絶リスク解消を目的とするものは73件、消毒用アルコールやマスクなど国民の健康な生活の確保を目的とするものは130件となっている。また後者のサプライチェーン多元化のための補助金は12月時点、医療関連などで81件採択されており、そのうち設備導入補助60件、実証事業・FS調査の支援21件となっている。なお、第3次補正予算や令和3年度当初予算でも国内投資促進とサプライチェーン多元化について予算措置が取られており、それぞれ2,225億円、392億円を計上している。

今回の政府の動きについてサプライチェーンの脆弱性に関心を持ち、国内回帰だけでなく、多元化まで踏み込んで支援したことは評価できるだろう。ただ補助対象として更新投資が含まれるなど条件が甘かった点は否めず、本来の目的に合致しない案件まで補助された可能性がある。今後も同案件で予算措置が取られているため、案件ごとに精査して補助を行い、「賢い支出」につなげていく必要があろう。

国内回帰や多元化を打ち出す日本企業も

こうした政策支援もあって2020年に入ってサプライチェーンの見直しに動く日本企業

も出てきている。生産拠点の国内回帰については生活用品を手掛けるアイリスオーヤマは中国で生産していたマスクについて新たに国内に生産拠点を設けて生産を開始した。生産規模は月産1.5億枚と大規模なものであり、自動化を徹底することで競争力を高める。マスクの国内製造について「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業費補助金」からも支援を受ける。同社は、マスクや小型家電について生産拠点の分散化を図る予定であり、今後、欧米や韓国で生産するとしている。また同社は医療用マスクや除菌用ウェットティッシュも国内生産するとしている。

半導体関連製品のロームは半導体生産のチップに関連部材を組み付ける後工程について自動化を進めて国内回帰させる方針を明らかにしている。2021年下期には国内で後工程の量産ラインを立ち上げて稼働させる方針を示している。カーナビ等を製造するパイオニアは日本向けOEM（他社ブランドの生産）製品の生産工程の一部をタイから日本国内に戻すことを明らかにしている。OEM製品は取引先のニーズに応じて対応する必要があり、生産拠点を国内に戻すことで柔軟に供給する体制を構築する。

サプライチェーンの多元化については古河電気工業やコマツ等がCOVID-19の感染拡大による世界の生産拠点の稼働停止を受けて、世界の別の地域で非常時に代替生産できる体制を構築するとしている。

とはいえ、前節でもみたように多元化はともかく日本企業の国内回帰の動きは一部に見られるにすぎず、趨勢的な流れとはなっていない。確かにこうした動きを後押しする政策的な支援はあるが、企業の動きとしては業種が限定されたものにとどまっており、日本企業の地産地消という立地戦略は変わっていないとみる。

3. 日本企業の新たなグローバル立地戦略とは 不確実性の上昇でサプライチェーンの見直し必至

COVID-19のような新規の感染症がサプライチェーンに及ぼすインパクトは複雑である。それは、世界中に感染が広がり、世界各所でサプライチェーンが寸断されるだけではない。当初において効果的なワクチンや治療薬が存在しないため収束見通しがつきにくくサプライチェーンの稼働計画を立てにくいといった感染症特有の問題点も絡むためである。それだけに、感染症などのようなショックに対してもサプライチェーンが機能するには複数の対策を同時に実施して強靱化するなどの見直しをしておく必要がある。

サプライチェーンの見直しについて以下の具体的な方策が考えられる。

- ①拠点内での在庫積み増しや生産ラインの複線化、
- ②生産など事業拠点の地域分散、
- ③国内回帰を含めた各地域内でのサプライチェーン完結、

である。①だけでは、感染症がもたらすグローバルかつ同時多発的に発生し、かつ長期化するリスクを軽減することはできず、②や③を実施して同リスクを減らす必要がある。同時にセンサーやソフトウェアを使って生産拠点の稼働状況等をリアルタイムで把握するなどサプライチェーンの高度管理を進めておかねばならない。これらの動きはすべてサプライチェーンを強靱化する動きとして捉えてよいだろう。

マスクなど医療用品の生産は国内回帰へ

ただし、サプライチェーンの強靱化を図るにあたって、前述の①②③の対策をどの程度まで進めておくかは業種や想定するリスクによっても異なる。まずマスクや消毒剤、人工呼吸

器などの医療用品の関連業種についてであるが、これまで日本企業はこれらの製品の大半を輸入に依存していた。しかし、今回の COVID-19 の感染拡大に伴い、関連製品の輸出制限を行う国が増えている。WTO（世界貿易機関）によると、世界 80 カ国がマスクなど輸出制限を実施した。そのため、関連業種の日本企業は、いざというときの生命の安全を確保するという観点からこれらの製品の生産立地を見直しており、その一つとして国内回帰を進めていくと考えられる。政府もそれを後押ししており、先述の「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業費補助金」において、マスクや消毒剤など健康な生活を営む上で重要な製品の生産拠点の国内回帰においては補助率を大企業では 3 分の 2 まで、中小企業では 4 分の 3 まで引き上げるとしている。実際、トヨタ自動車や東レなどは防護マスクやマスク用不織布の国内生産に乗り出しており、米国でもトランプ大統領の国防生産法による要請に基づき GM 社 が米国内で呼吸器の生産・納入に動いている。

想定リスクで強靱化対策を遂行

上記を除く大多数の業種については、想定するリスクの軽重によってサプライチェーン対策が異なってくる。主な想定するリスクが感染症や米中対立等に起因するものなら、リスクを全面的に避けることは難しく、万が一のときに世界各所から安定的な供給をできるように①②③を準備してサプライチェーンの強靱化を図るしかない²。

また想定するリスクが中国の件費上昇など地域特有の現象に起因するものなら、②のような中国から東南アジアなどへの生産拠点分散が促進されるだろう。なお、中国への一極集中が問題視されているが、だからといって中国から生産拠点がシフトして中国事業のウェイトが低下することは考えにくい。中国の産業構造が高度化していることに加えて、物流や通関等のシステムや労働者の質が比較的高く、また中間層が台頭して有望な消費市場が成長していて日本の製造業にとって中国は依然として魅力が高いためである。また件費等の上昇は自動化などによる生産性改善で対応することもできる。

おわりに 不確実性の時代には強いコスト競争力が不可欠

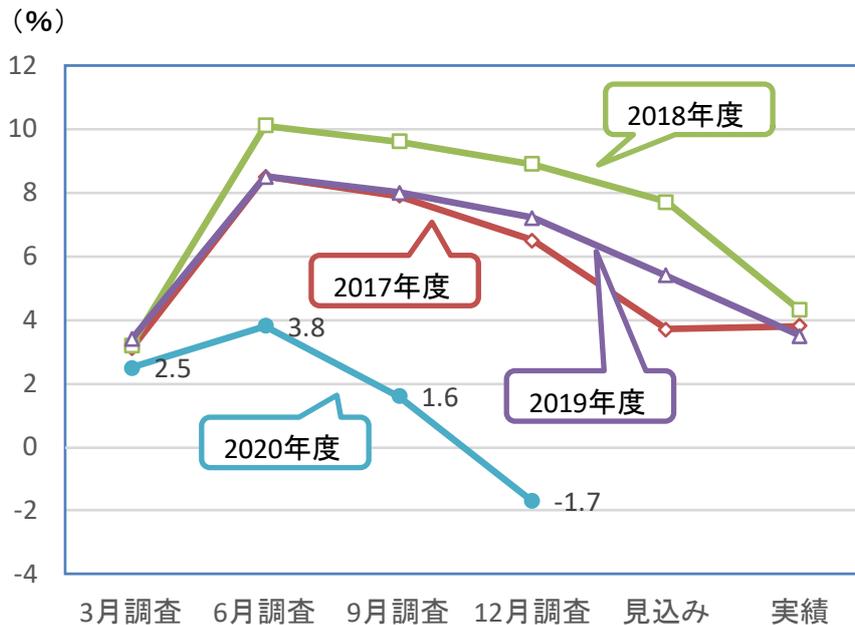
日本企業が着手したサプライチェーンの見直しは、これまで推進してきた地産地消というグローバル戦略と国際分業体制を否定するものではない。むしろこれまで推進してきた国境を超えるサプライチェーンそのものの強靱化を図る動きとして位置づけられる。

またサプライチェーンの強靱化を図る動きは決して一過性のものではない。強靱化を推進する動きの背景には、不確実性の増大がある。いうまでもないが、不確実性が増したのは、COVID-19 のせいだけではない。折からの貿易や技術をめぐる米中間の対立も世界の不確実性を高めており、「不確実性がニューノーマル（新常态）になりつつある」と IMF のトップであるゲオルギエバ専務理事が述べている。

今後、製造業において不確実性の高まりに対応するためにサプライチェーンの強靱化を実施することは競争力を維持するうえで不可欠なものとなるだろう。もちろん、強靱化対策は効率性改善とは真逆の対応であり、コストアップにつながる。こうしたコスト増につながる対策を施した場合、現場レベルからのボトムアップなどで抜本的なコスト削減を実施で

² COVID-19 など感染症の拡大は非接触化のニーズを高め、インターネット通販のさらなる普及を促進するとみられる。インターネット通販の普及は事業コストに占める輸送費の割合を上昇させるため、消費地に近いところで生産・配送するニーズを高めることとなり、企業は②の生産拠点等の地域分散へのインセンティブを持つことになる。

図表7 大企業製造業の設備投資計画伸び率(前年度比)の推移



注:ソフトウェア、研究開発の投資は含み、土地への投資は除く
出所:日銀短観

きないと全社レベルで十分な利益を確保することは難しい。これからの不確実性の時代においては強いコスト競争力を持つ企業しか生き残ることができず、日本の製造業企業は長期にわたってコスト競争力を涵養する必要があることを銘記すべきだろう。

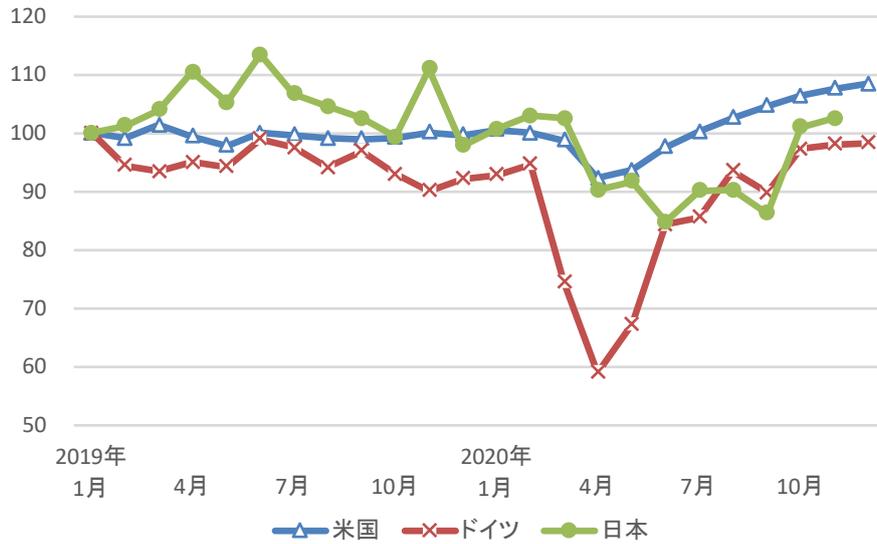
不確実性下で新規投資を見送る動きも

不確実性の増大は既存のサプライチェーンの強靱化を促すだけでない。新規の投資採算性を悪化させることで企業の新たな投資に対する姿勢を慎重にする。実際、コロナ禍で日本の設備投資は縮小しており、日銀短観の設備投資計画 2020 年 12 月調査では、全規模全産業の 2020 年度設備投資計画(ソフトウェア・研究開発含み、土地は除く)は前年度比▲3.0%と減少する見込みである。大企業製造業にフォーカスしても、同▲1.7%減と減少に転じている(図表7)。このままいくと、20 年度に実施される日本の設備投資は前年の 2019 年度を下回ることは必至だろう。ただ今後について設備投資の先行指標である機械受注統計を見ると、20 年 10 月、11 月に民需の受注の大幅増加が見られており、内閣府も「持ち直しの動きがみられる」と受注の方向性の判断を上方に修正している。

一方、視点を米独など海外の資本財受注統計に移すと、米国は 2020 年春に落ち込みが見られたものの、その後順調に回復を続けていて、2020 年 12 月時点においてコロナ前の水準を超えている。ドイツは 20 年 4 月に大きく落ち込んだが、その後急回復して 20 年末にはコロナ前の水準まで復調している(図表8)。米国もドイツも大型景気対策や復興計画の実施など不確実な投資環境においてしりごみする企業に対して政府が事業活動の後押しをする動きがみられ、米国や欧州の企業においてデジタルトランスフォーメーション(DX)やグリーン関連などの設備投資意欲が高まっている。日本においても政府が事業活動しやすい立地環境を醸成して不確実性をぬぐうことができるかどうか、そして企業は欧米企業に劣後することなく、設備投資を拡大させていくことができるかどうか注目される。

図表8 日米独の資本財受注の推移

(2019年1月=100)



注: 米国は航空機を除く非国防資本財、ドイツは航空機、自動車を除く資本財、日本は電力、船舶を除く民需機械。

出所: 米国耐久財受注統計、ドイツ製造業受注統計、日本機械受注統計

(ご注意)

- ・当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、東レ経営研究所はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承ください。
- ・当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。当資料に従って決断した行為に起因する利害得失はその行為者自身に帰するものといたします。