

## 円安下でも高い水準を維持する日本の対外直接投資 ASEAN投資に脚光

筧 正 治

Seiji KAKEI. High Concern for the FDI (Foreign Direct Investment) under even Devaluated Yen. *Studies in International Relations* Vol.36, No.1. October 2015. pp.107 – 117.

Foreign Direct Investment (FDI) is essential for Japanese companies because of the following reasons.

### ① Decreasing Population in Japan

Working age population is decreasing rapidly in Japan because of decreasing matrimony rate and aging of the population. To compensate decreasing production and service in Japan, Japanese companies have to focus on production in the countries which has a great number of population.

### ② Decreasing profit from domestic operations

Profit from subsidiaries of Japanese companies in foreign countries is higher than that in Japan. Lower labor cost and lower material cost abroad benefit foreign operations.

### ③ Effect from foreign exchange rate

When Japanese Yen is very strong, companies cannot get much profit or even suffer from deficit. Meanwhile, when Yen becomes weak, it makes domestic companies difficult to import materials. Japanese companies want a stable exchange rate to make a stable planning and profit.

Considering mentioned above, it is important to make products in the country where the products are consumed. To match this changing environment, it is important for Japanese company to change their mind toward a global economy. Among foreign markets, ASEAN countries achieve the highest growth rate in the world. We'd better extend our business there. (ASEAN countries) We have to learn more about people and cultures in ASEAN countries and we can hand down our cultures and technologies to the people in ASEAN countries. We can be more productive and effective if we can cooperate each other. Universities and corporations in Japan shall bring up more talented foreign students who can help Japanese companies in the future.

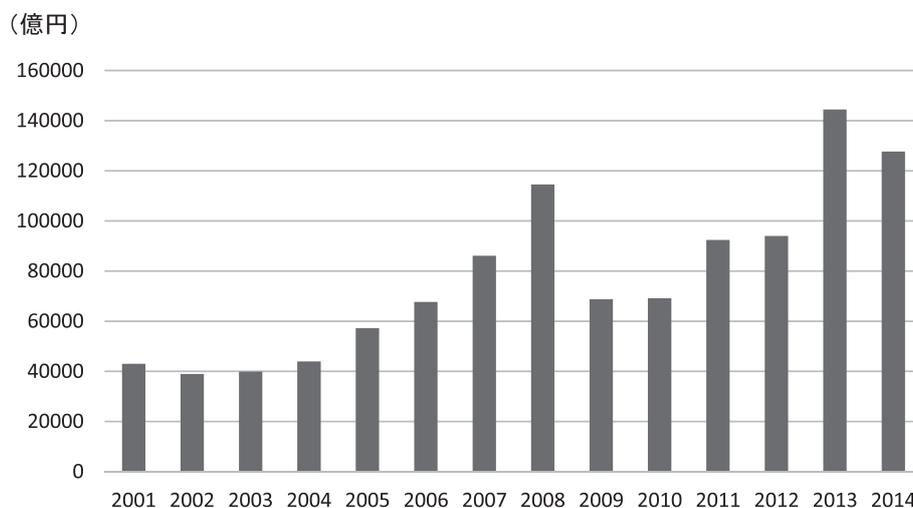
### はじめに

日本企業の対外直接投資は対ドル為替レートで円安という不利な状況下でありながら、高い水準を維持している。日本はいま、少子高齢化に伴って生産年齢人口が減少し、従業員不足に伴う経済成長への懸念があるほか、国内よりも海外で事業活動をする方が収益性が高いなどの理由もあって、M&A(企業の合併・買収)も含めて海外進出を活発化させている。しかも企業の目は人口が豊富で市場の成長率が高く、単一の市場と生産基地を目

指しているASEAN(東南アジア諸国連合)加盟10ヵ国に向けられている。すでに域内の関税はほとんど撤廃され、2015年末にAEC(ASEAN経済共同体)が発足すれば、モノやサービス、投資、熟練労働者、資本のより自由な移動が可能になる。もっとも、人手不足、賃金の上昇から企業が離脱した国もある。また、政治や、民族、宗教の違いなどからくる文化摩擦を避けるため、進出企業は経営上の要因に加えて異文化理解も併せ深めておくことが重要になっている。

## 1. 急増する日本の対外直接投資

図表1 対外直接投資（国際収支・ネット・フロー）の推移



筆者作成 原データ出所：財務省 対外直接投資の総括表 6d-0-1 対外直接投資 [http://www.mof.international\\_policy/reference](http://www.mof.international_policy/reference).

財務省の「国際収支状況」によれば、日本の対外直接投資（国際収支ベース、ネット・フロー）<sup>A</sup>は2014年に12兆7682億円となり、前年の14兆4475億円にはおよばなかったものの、これまでで2番目の高い水準を維持した（図表1）。

2009年と2010年はリーマンショックの後遺症などもあって、対ドル為替レートは円高であったのにもかかわらず、企業が対外直接投資を手控えたため、7兆円台には手がとどかなかった。しかし、2011、2012の両年には為替レートは円安に向かい、対外直接投資には不利な状況下であったにもかかわらず、9兆円台を記録し、さらに2013年には、前年に比べて一気に53.7%も増加した。もっとも、急激な円安の影響もあってか、2014年には前年に比べて11.6%の減少となったが、それでも12兆円台の高い水準を維持している。

日本の対外直接投資をドルベースでみても2010年の572億2300万ドルを底に増加が続いている。2013年には1350億4900万ドルとなり、わずか4年で136%も増加している<sup>1</sup>。

現地法人の数も毎年増え続けている。経済産業省の「第44回海外事業活動基本調査」によれば、

2004年度における現地法人企業数は1万4996社であったが、その後も順調に増え続け、2013年度には2万3927社に達している。この間の増加率は59.6%である。

現地法人企業を製造業と非製造業の2つに分類した場合、海外進出の件数が大きく増えているのは非製造業である。2004年度の製造業の現地法人企業数は7786社であった。一方の非製造業は7210社で、製造業に抜かれていたが、2013年度には大きく逆転して、製造業は1万545社にとどまったのに対して、非製造業は1万3382社と大きな差をつけた。非製造業がこの様に海外進出を加速させているのは、最近、急速に経済成長を遂げる新興・途上国の旺盛な需要の取り込みを目指して、主として卸売業や、サービス業、運輸業の進出が増えているからである。

2013年度の現地法人企業数を地域別にみると、最も多いのがアジアの1万5874社（全体の66.3%）で、これに次いで多いのが北米の3157社（13.2%）、欧州の2768社（11.5%）、中南米の1251社（5.23%）などである。

また、アジアのうちで対外直接投資先が最も大

<sup>A</sup> 国際収支は日本では財務省、日本銀行により作成されている。一定期間の国の経常収支、資本収支、外貨資本増減を実際の現金の増減から測定したものである。

きいのは中国で、中国本土と香港とを合わせて、7807社（49.2%）にのぼり、アジア全体のほぼ半数を占めている。これに次いで大きいのがASEAN諸国の4009社（25.3%）、次いでNIEs3の2737社（17.2%）などの順である。

## 2. 日本企業の対外直接投資促進要因

日本企業の対外直接投資を促進している要因には、国内事業よりも海外事業の方が収益性が高いこと、輸出入企業にとっては為替リスクの存在が大きいこと、少子高齢化に伴って生産年齢人口が減少していること、新興・途上国の経済成長に伴って大きな市場が開けたことなどが挙げられる。以下これらについて検討する。

### 1) 国内事業よりも海外事業の方が収益性が高い

財務省の「法人企業統計」によれば（図表2）に示したように、国内企業の売上高経常利益率は2008年度のリーマンショック時とその翌年の2009年度に2%台まで落ち込んだが、その後、やっとリーマンショック前まで戻して2012年度には3.5%に回復した。

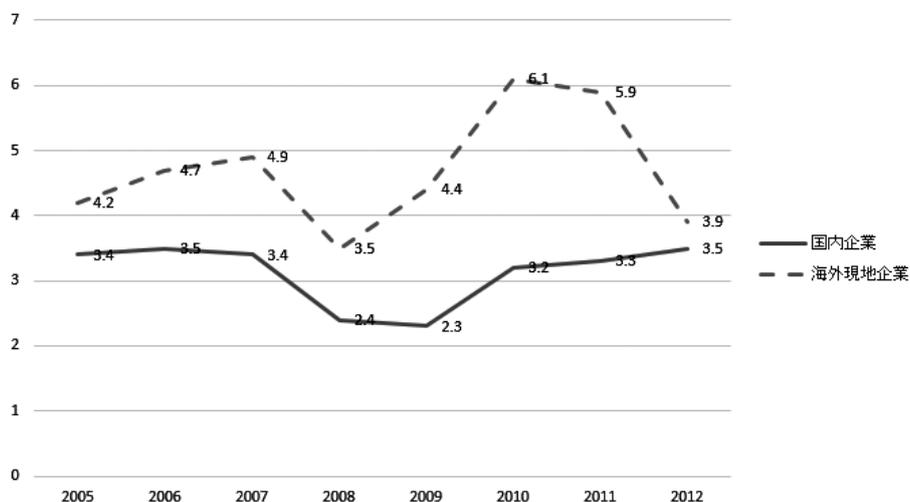
一方、海外の現地企業の売上高経常利益率はリーマンショック時の2008年度に3.5%に低下したものの、翌年の2009年度には4.4%に戻し、2010年

度には6.1%とそれまでのピークに達した。もっとも2012年度には円高の影響もあって3.9%となったが、それでも国内の企業の売上高経常利益率を上回っている。

国内企業よりも現地企業の方が売上高経常利益率が高い要因の一つに、新興・途上国などでの人件費の安さを挙げることができる。損益計算書の「売上原価」と「販売費および一般管理費」にはその費用の大部分に人件費が組み込まれているので、一応、ここでは売上高から「売上原価」と「販売費および一般管理費」を差し引いた営業利益を売上高で割って100をかけて算出した売上高営業利益率でみると、国内企業よりも現地企業の方がはるかに高い比率を持っていることがわかる。

たとえば、2010年度には国内企業の売上高営業利益率は2.8%であったが、海外企業の場合8.7%と両者の間に大きな開きがあった。その差は新興・途上国などにある現地企業の人件費の安さに基づくところが大きいと推定できる。しかし、アジア諸国を中心に経済が活性化し始め、現地企業の人件費は上昇し始めている。したがって、海外の現地企業と日本の国内企業との間にある売上高営業利益率の差は次第に縮小していく可能性がある。ちなみに、2012年度の売上高営業利益率は現地企業が5.2%であったのに対して、国内企業は2.9%であった。

図表2 売上高経常利益率の推移（単位：%）



筆者作成 原データ出所： 海外現地企業：経済産業省「第43回海外事業活動基本調査」9頁 国内企業：財務省「法人企業統計（平成25年度）」4頁

## 2) 為替リスクの回避

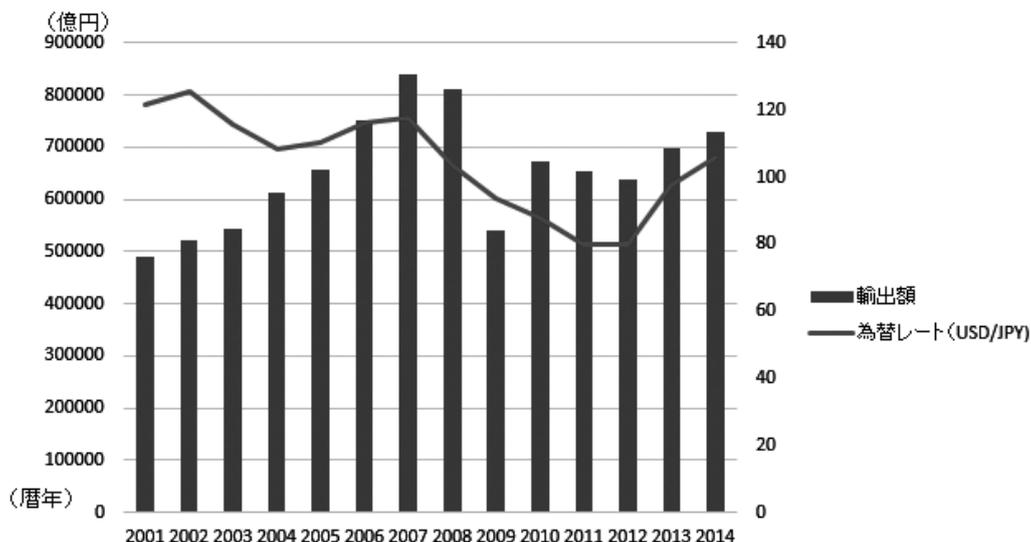
為替リスクの問題は、2008年に米国で発生したリーマンショックを境に行われた米政策金利の緊急利下げ、それに続くFRB（連邦準備理事会）の国債買取による金融緩和策などによってクローズアップした。米ドルの政策金利は2007年に5.25%であったが、2009年には0.25%まで低下した。

この影響で米ドルは世界各国の通貨に対して急落した。日本ももちろん円高・ドル安に向かい、2007年5月に1ドル123円であったのが、2011年10月31日には75.54円の最高値を付けた。こうした為替レートの急激な変動は輸出に基盤を置く企業にとって影響が大きい。なぜなら、為替相場の変動によって、輸出の採算が取れたり、取れなかったりして安定した経営ができなくなるからである。そこで、輸出先で消費される製品や部品などは輸出先で生産した方が経営も安定するというわけで海外展開を進める企業が増えている。

図表3は日本からの輸出総額と米ドル/円の為替レートの年別推移を見たものである。2002年以降、輸出総額は順調に推移し、2007年には83兆9314億円に達した。しかし、リーマンショック後の2009年には円高の影響で、54兆1706億円となり、2007年に比べて大幅な減少となった。為替レートは、2012年を底にして、その後円安に向かったので、2014年には輸出総額は73兆930億円まで回復したが、そのスピードは鈍かった。その理由は海外需要の伸び悩みやライバル企業同士の間での競争激化もあるが、為替リスクを避けるため生産拠点を海外に移した企業が多かったためでもある。

ジェトロが2014年12月から2015年1月にかけて行った日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査によると、「近年の円安の影響について特に影響はない」と答えた企業が有効回答企業2995社のうち42.2%にのぼり、「業績が改善した」と答えた企業は22.0%であった。

図表3 輸出額とUSD/JPYの為替レートの推移



筆者作成 原データ： 輸出額は財務省貿易統計，USD/JPYの為替レートはPrincipal Global Indicators [http://ecodob.net/exchange/usd\\_jpy.html](http://ecodob.net/exchange/usd_jpy.html)

## 3) 生産年齢人口の減少

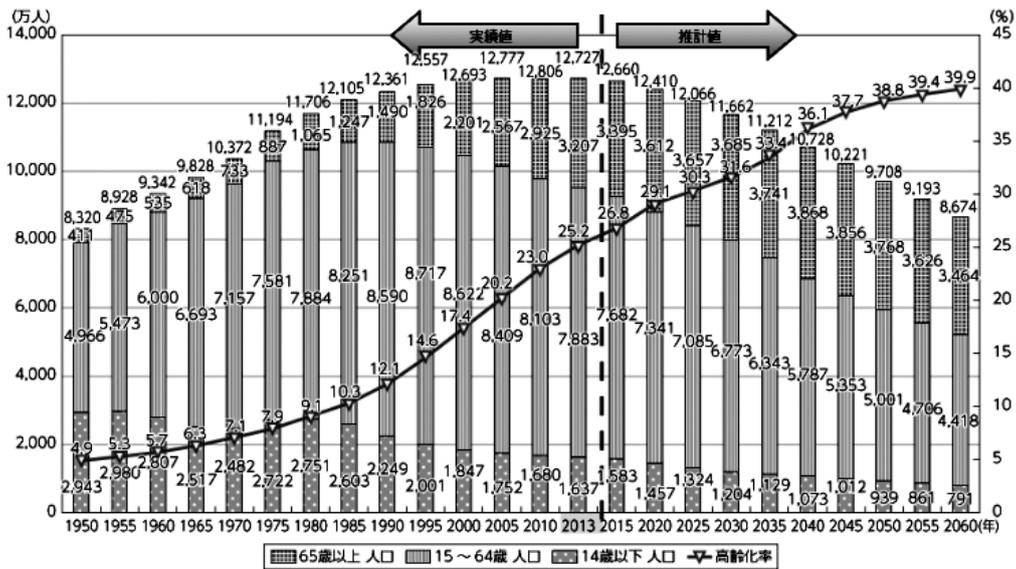
日本の生産年齢人口の減少は著しく、将来も大幅な減少が続くと予測されている。総務省の「平成26年版情報通信白書」によれば、図表4のとおり15～64歳の生産年齢人口は長い間、8000万人台を維持してきたが、2013年には8000万人を下回り、同年12月の時点で7883万人に減少した。

2015年には7682万人、さらに2020年には7341万人へと急ピッチで減少が続くと推定されている。こうした生産年齢人口の減少は2020年以降も続き、2060年には4418万人と1990年代の最も多かった時期に比べて、半数近くに減少するものとみられている。生産年齢人口がこの様に減少しているのは、“少子高齢化”によるところが大きい。例え

ば、14歳以下の人口は1995年ごろまで2000万人台を保っていたが、2013年には1637万人に落ち込んでいる。厚生労働省の「人口動態調査」<sup>2</sup>によれば、合計特殊出生率は2013年に1.43となり、2005年の1.26を底に持ち直してきているが、その

一方で、婚姻件数が減り続けているので、出生数は減少する一方で、2014年には101万1000人となり、2011年から4年連続して減少し、これまでの最低となった。

図表4 我が国の労働力人口における課題



出所：総務省「平成26年度版通信白書」我が国の労働力人口における課題 より転載

一方、65歳以上の高齢者人口は増加する一方で、2000年に2201万人であったものが、2013年には3207万人となり、わずか13年で1.457倍にも増えている。これは1947～1949年に年間270万人近く生まれた第一次出産ブーム期のいわゆる「団塊の世代」が高齢期に達した影響が大きい。この結果、日本の全人口に占める高齢者の割合は2013年に25.2%となり、さらに2020年には29.1%になると推定されている。

このような事情もあって、65歳以上の高齢者が労働に参加する傾向が強まっている。1990年の労働力人口は6384万人で、このうち65歳以上の高齢者の占める割合は5.6%に過ぎなかった。しかし、これが毎年増加傾向をたどり、2012年には8.8% (582万人) となり、2030年には11.1% (686万人) になると推定されている<sup>3</sup>。

一方、女性の労働力率も高まる傾向にある。たとえば、30歳から34歳の女性の労働力率は1995年に53.7%であったが、2012年には68.6%に上昇している。これは国も企業も仕事と家庭の両立支

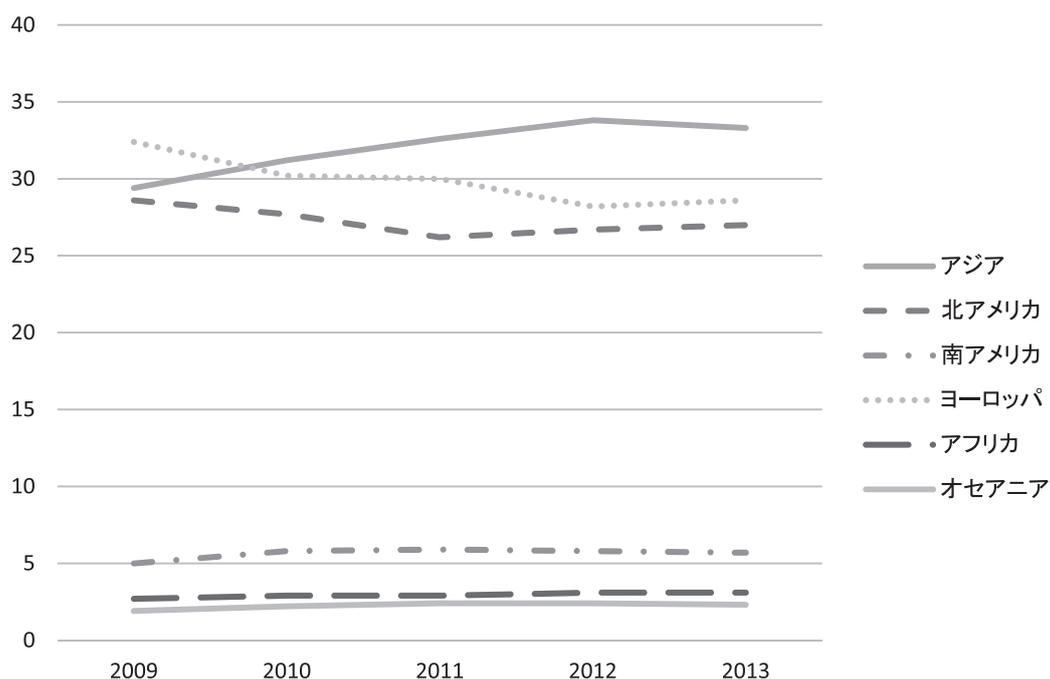
援策を後押ししたことが大きい。しかし、高齢者の労働参加も、女性の労働力率の上昇も日本の労働力人口を補う根本的な対策にはならない。

#### 4) 拡大するアジア市場

総務省の「世界の統計2015」によれば、世界の国内総生産(名目GDP)は2009年には59兆8029億ドルであったが、2013年には75兆5663億ドルへと大幅に増加し、その増加率は5年間で26.4%であった。なかでも世界の国内総生産の増加に大きく寄与したのがアジアである。

図表5は世界の国内総生産に占める割合を地域別(アジア、欧州、北米、南アメリカ、アフリカ)に示したものである。2009年には、アジア(構成比29.4%)、欧州(32.4%)、北米(28.6%)の3大地域が互いにしのぎを削り合いながらもトップの座を守っていた欧州が2010年にその座をアジアに譲り渡し、2013年にはアジア(33.3%)と欧州(28.6%)との間に4.7%の差がついた。

図表5 世界の名目GDPの地域別構成比の推移（単位：％）



著者作成 元データ：総務省統計局『世界の統計2015』65頁

図表6 主要国・地域の対内直接投資（国際収支ベース、ネット・フロー）

（単位：100万ドル），％

	2010年	2013年	増加率
米国	197,905	187,528	- 5.2%
カナダ	23,413	62,325	166.2%
EU	318,277	246,207	- 22.6%
英国	50,604	37,101	- 26.7%
ドイツ	46,860	26,721	- 43.0%
スペイン	40,761	39,167	- 3.9%
東アジア	289,540	341,888	18.1%
中国	114,734	123,911	8.0%
香港	71,069	76,633	7.8%
韓国	8,511	12,221	43.6%
台湾	2,492	3,688	48.0%
ASEAN	92,733	125,435	35.3%
シンガポール	48,637	63,772	31.1%
インドネシア	13,771	18,444	33.9%
タイ	9,733	12,946	33.0%
マレーシア	9,103	12,306	35.2%
ベトナム	8,000	8,900	11.3%
インド	24,159	28,199	16.7%
ブラジル	48,506	64,045	32.0%
メキシコ	20,709	38,286	84.9%
南アフリカ共和国	1,228	8,188	566.8%

出所：ジェトロ世界貿易投資報告2012年版および14年版から作成。JETOROの元資料はUNCTAD。（注1）EUは2010年は27カ国，2013年は28カ国（注2）東アジアは中国，韓国，台湾，香港，ASEANの合計

こうして2010年以降、世界の目はアジアに注がれるようになり、その結果、先進国の対外直接投資はアジアへ向けられる傾向が強まった。図表6はジェットロの資料にもとづき、2010年と2013年の主要国・地域の投資受入額である対内直接投資（国際収支ベース、ネット・フロー）を示したものである。

これによると、世界で最大の投資受け入れ国である米国向けの対内投資は2010年に1979億500万ドルであったが、2013年には1875億2800万ドルへと5.24%も減少した。また、世界に占める対内投資額の割合も14.9%から12.9%へと低下した。もっとも、2010年のカナダの投資受入額は234億1300万ドルであったのが、2013年には一挙に166.2%も増えて、623億2500万ドルに増加したので、北米としては構成比をわずか0.4%落とすだけとなった。

EUの場合、2010年に加盟27か国の対内直接投資は合計で3182億7700万ドルであった。しかし、2013年にはEU28カ国（2013年7月にクロアチアが新たに加盟）は、22.6%減少して2462億700万ドルとなった。

一方、東アジアの場合、2013年の対内直接投資は3418億8800万ドルで2010年の2895億5400万ドルに比べて18.1%も増加した。なかでもASEAN加盟国の伸びが著しい。たとえば、マレーシア、インドネシア、タイ、シンガポールはいずれも30%以上の増加率を示しており、ベトナムも対内直接投資が11.3%増加している。

### 3. 脚光を浴びる ASEAN

日本の企業にとってASEAN諸国はかつては輸出加工の拠点として活用するのが一般的であった。しかし、現在では消費市場として脚光を浴びている。その要因の一つとして人口の増加とそれに伴う年間世帯可処分所得5000ドル以上の中間層、富裕層の増加があげられる。

#### 1) 拡大する消費市場

ASEANの人口は急ピッチで増加している。20年前の1995年にはASEANの人口は4億人台にと

どまっていたのに、それから20年後の2015年には6億人の壁を突破して6億2400万人になると予測されている。わずか20年の間に日本の総人口を上回る規模の人口が増加することになるが、この増加傾向は2055年ごろまで続くと予想されている<sup>4</sup>。

ところで、経済成長率は労働投入の増加、資本投入の増加、全要素生産性（TFP）の上昇の3つの和によって決まる。したがって、人口、特に生産年齢人口の増加は労働投入の増加につながり、経済成長に貢献する。一方、労働力の中心となる生産年齢人口が増加すれば、全体として所得も増え、その結果、個人消費にもプラスの影響を与える。ASEANはいま、そのプラスの影響を受けつつあり、世界でも有力な消費市場として脚光を浴びてきている。

もっともASEAN加盟国の中でも、少子高齢化が進むシンガポールやタイ、ベトナムでは各国内の全人口に対する生産年齢人口の比率がピークを迎えつつあり、特にタイではすでに労働力不足が起きている。したがってASEAN域内でも全人口に対する生産年齢人口の比率が低いフィリピンなどの近隣諸国に企業移管させる動きも出ている。

ところで、ASEANでは経済成長の結果、年間世帯可処分所得が5000ドル以上の中間層、富裕層が急増している。経済産業省の「通商白書2013年版」では所得階層を次の4つに分けている。

- ① 富裕層           年間世帯可処分所得  
35,000ドル以上
- ② 上位中間層           ”  
15,000ドル以上～35,000ドル未満
- ③ 下位中間層           ”  
5,000ドル以上～15,000ドル未満
- ④ 低所得層           ”  
5,000ドル未満

そして、ASEANの上位、下位中間層は2010年に合わせて3億2300万人であったが、2015年は3億8400万人となり、さらに2020年には4億4800万人に増加すると予測されている。こうした中間層の増加を支えているのは都市化の進展である。カンボジアやラオスのように一人当たりのGDPの低いASEAN加盟国でも消費ブームが起きている

のは都市化が進んだためである。都市部の住民の所得水準は全国平均の2～3倍ある。また、富裕層は2010年にはわずか1700万人にすぎなかった。しかし、2015年には2500万人となり、2020年には3700万人になると推計されている<sup>5</sup>。

## 2) 進む関税撤廃

日本の企業が対外直接投資先として特にASEANに目を向けた第二の理由は関税の撤廃である。ASEAN先行加盟6カ国（タイ、マレーシア、インドネシア、シンガポール、フィリピン、ブルネイ）は域内の貿易を活発にするためASEAN自由貿易地域（AFTA）を設立、2010年までにほとんどすべての品目の関税を撤廃した。また、ASEAN後発加盟4カ国（ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマー）もほとんどの品目について域内関税を撤廃ないし引下げを行っており、2015年には一部の品目を除き完全撤廃する予定という。

さらにASEANは2010年までに中国、韓国、日本、オーストラリア、ニュージーランド、インドの6カ国との間でアセアン・プラス・ワンFTAを結び、関税の削減を図っているが、締結内容は国によって異なっている。日本の場合、2008年の締結と同時に、貿易額と品目数の90%を無税化、2018年までに93%にすることになっている。一方、ASEAN先行加盟6カ国は2018年までに貿易額と品目数で90%を無税化、ベトナムは2023年までに品目数で90%を無税化、カンボジア、ラオス、ミャンマーは2026年までに品目数で85%を無税化することになっている。

関税の撤廃は国境を超えた生産分業に道を開く。加工度が高く、技術力の必要な基幹部品は電気機械や、情報通信機器などの製造業が集積するタイなどで作り、単純な組み立ては賃金の安いラオスやカンボジアに移管するといった工程分業が可能になっている。それが普及すれば、タイなどの先発国の経済成長がラオスやミャンマーといった賃金の安い後発国に波及し、日本企業もその恩恵にあずかるだけでなく、ASEAN全体の成長を促すことになる。

## 3) 進むインフラ整備

企業が海外に進出していく場合、進出先の産業基盤、つまり、道路や港湾などの輸送インフラ、あるいは電力、上下水道、工業団地といったインフラが整備されているかどうかは課題になる。道路や鉄道などの輸送インフラが整備されていなければ、物流は不可能に近いし、港湾が整備されていなければ、貨物の輸出入に差し支える。さらに電力や水道、下水道などが整備されていることも工場立地の条件である。

しかし、これまでシンガポールやタイ、インドネシアといった一部の国を除いて他のASEAN加盟国の産業基盤は相対的に貧弱であった。その理由は政府の資金面で制約があったからである。そこで資金面で制約のある各国政府は国によって差はあるが民間資金を活用したPPP（官民連携）を一つの選択肢として認識し、その導入に取り組んでいる。

ところでASEAN各国間の物流を担う国際幹線道路の整備は急ピッチで進んでいる。ベトナムのホーチミンからカンボジアのプノンペンを経てタイのバンコクまでインドシナ半島を横断する南部経済回廊はカンボジア南部のメコン川に架かる橋が完成したことによって、冷蔵品や冷凍品の輸送が可能になった。ミャンマー中部のモーラミヤインからタイ北部のメソート、ベトナムの工業都市ダナンまでを結ぶ東西経済回廊は道路拡幅が進んでいる。2013年には中国雲南省からバンコクまで縦断する南北経済回廊も開通している。通関手続きの簡素化が進めば観光旅行も活発になるだろう。また2015年末に予定されているASEAN経済共同体（AEC）がスタートを切れば熟練労働者の移動もスムーズに行えるようになる。

海路の整備も進んでいる。ベトナム北部の最大都市ハイフォンでは水深を14メートル掘り下げる工事が行われており、これが完成すれば、積載量10万トン級のコンテナ船の入港が可能になる。このほか、電力ではASEAN各国の電力網を接続するASEANパワーグリッド構想も進んでいる<sup>6</sup>。

#### 4. 急増するASEAN向け直接投資

日本企業の2014年のASEAN向け直接投資は2兆1500億円に達した。2010年には7723億円にすぎなかったから、わずか5年で投資額は3倍弱増えたことになる。この間、日本企業の投資の在り方には次のような特徴がみられる。

第一の特徴は日本からの直接投資が早くから行われて製造業が発達したシンガポールやインドネシアなどでは非製造業よりも製造業のウエイトが高かったが、2014年にはその比率が逆転し、非製造業のウエイトが高くなったことである。また、タイは逆転まではしていないものの、製造業の割合は80.6%から70.2%に落ちている。

たとえば、シンガポールの場合、2010年の日本企業の直接投資は3319億円で、そのうち製造業の占める割合は67%であった。ところが、2014年には投資額は8084億円で2倍近く増えたが、製造業の割合は急激に低下し、25.7%となった。しかし、投資額そのものが減ったわけではない。シンガポールには半導体など高付加価値製品を中心とするエレクトロニクス産業が集積しているほか、ジュロン島には約100社からなる石油化学プラントが集まっている。また、2000年から医薬品・医療機器産業の振興を図ってきたので、世界的な研究者が集まる医薬品製造の拠点が形成され、世界の大手医薬品メーカーも進出してきている<sup>7</sup>ので製造業投資に限界がきているわけではない。

一方、非製造業では卸、小売業のほか通信業の進出が目立つほか、金融・保険業の進出が急増し、アジアの金融センターとしての地位を固めている。

タイに対する直接投資はシンガポールに次いで多く2014年に5351億円に上った。ASEANに占める割合は24.9%で、第2位の地位を保持している。製造業と非製造業の割合は2010年には製造業が80.6%と圧倒的に高かったが、2014年には70.2%に低下している。それでも、製造業が主力になっていることは間違いない。

ところで、タイの自動車産業は“アジアのデトロイト”と呼ばれ、世界的な産業集積地になっている。2013年の生産台数は245万7086台で過去最高を記録、生産台数では世界第9位だという。ま

た、機械器具の割合も大きく、白物家電やハードディスクドライブを中心に一大産業集積地を築いている。こうした機械製品の生産によって、膨大な部品や原材料、設備、関連サービスの需要が発生している<sup>8</sup>。

図表7 対ASEAN直接投資に占める各国の比率 (%)

	2010年	2014年
シンガポール	43.00	37.60
タイ	25.70	24.90
インドネシア	5.30	21.80
マレーシア	11.70	4.50
フィリピン	5.60	2.50
ベトナム	8.20	6.60
カンボジア	0.16	1.37
ラオス	0.05	0.05
ミャンマー	—	0.53

出所：日本銀行 国際収支統計から作成

一方、非製造業ではシンガポールほどではないにしても、金融・保険業、卸、小売業への投資が目立つ。経済が成長し、市場が拡大していることが日本企業の直接投資を促している。

日本企業のインドネシアに対する直接投資は最近急増し、2014年には4693億円となり、シンガポール、タイに次ぐ投資先国となった。2010年の直接投資額409億円から見れば11.4倍近くも増えたことになる。

製造業と非製造業との割合は2010年には製造業の方が圧倒的に多く、77%を占めていた。しかし2014年には非製造業の方が増えて、製造業の割合は37.5%に低下した。その理由は日本の企業にとってインドネシアは近年までコストの安い生産基地としての位置づけが強かったが、国民所得の向上によって中間層が増え、消費市場の魅力が増したためである。

ところで、インドネシアの製造業の中心は輸送機械器具に1点集中しているが、非製造業でも金融・保険業に集中しており、非製造業に占める割合は78.9%に達する。これは、インドネシアでは耐久消費財の販売拡大が続いているが、その背景に消費者金融の利用頻度が高いことがあげられる<sup>9</sup>。

第二の特徴はASEAN域内での投資先が広がってきたことである。図表7はASEANに対する日本の直接投資に占める各国への投資割合を示したものである。これによると2014年のシンガポールやタイ、マレーシアなどASEAN先行加盟国への投資割合は2010と比べて軒並み減っている。たとえば、シンガポールは43%から37.6%へ、タイは25.7%から24.9%へ、マレーシアは11.7%から4.5%に減っている。

これに対して2010年にはほとんどシェアを持たなかったカンボジアやミャンマーなどの後発加盟国にも投資の手が伸びている。域内関税の撤廃、徐々にではあるがインフラの整備などによって食料品や、繊維、あるいは金融・保険業の進出が目立っている。また、ミャンマーでは2014年に政府が民主化後初めて外国銀行に銀行業務を開放すると公表したことを受け、日本の銀行の3行の申請が認められている<sup>10</sup>。第三の特徴はサービス業の進出が盛んなことである。いずれの国も所得が増え、これに伴って小売業や寿司やラーメンといった外食産業、教育、美容サービスの進出が目立っている。

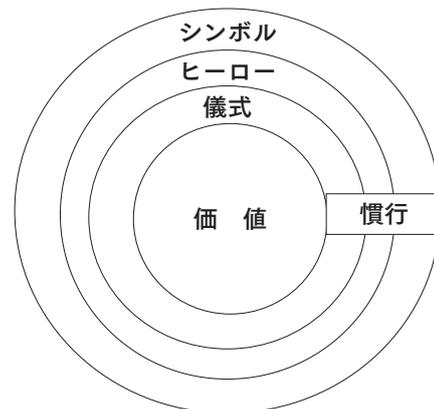
## 5. 多彩なASEAN諸国

ASEAN加盟国はモザイク模様の壁のように多彩である。ブルネイの人口はわずか42万人なのに、インドネシアは2億5000万人の規模の人口を擁している。政治制度についても立憲君主制もあれば、立憲共和制、人民民主共和制などさまざまである。

一人当たりのGDPもカンボジアの1080ドル(2014年 IMF)とシンガポールの5万6319ドル(2014年 IMF)との間には50倍の格差がある。民族も多彩で、クメール、マレー、ラオ、ビルマ、タイ、キン、中華やその他多数の少数民族から成り立っている。宗教も仏教、道教、イスラム教、キリスト教など数多い。この様に多彩な顔を持つASEANに企業進出すれば、政治面でも、あるいは社会面、経済面でもリスクに遭遇する可能性が高い。特に現地での企業経営にとって日常的に問題となるのはそれぞれの国民との間で起きる異文化摩擦である。

それぞれの国には他の国とは異なった習慣や考え方や価値観がある。ホフステッド(Hofstede, G)はこの点に着目して図表8のような玉ねぎ型のモデルを示した。玉ねぎの表面にあるシンボルは共通の文化を持つ者同士が通じ合える意味の言葉や仕草である。ヒーローはみんなに目に見える形で理念を実践して見せ、みんなの手本となるような人物である。また、儀式は挨拶の仕方であるとか、上役に対する尊敬の念の表し方であるとか、あるいは、社会的、宗教的儀式など社会生活を送っていくうえで欠かすことのできない集団生活のことである。そして、シンボル、ヒーロー、儀式の3つを合わせて慣行と呼んでいる。

図表8 オニオン・モデル



出所：Hofstede, G., Cultures and Organizations, McGraw Hill, p.9.

玉ねぎの中心に位置しているのは価値観で、子供のときから無意識のうちに学んできた是非善悪や美醜などである。これらの文化的要素は目に見えるものもあれば、価値観のように目に見えにくいものもあり、目に見えにくいものほど異文化間で摩擦や衝突が起きやすい。この結果、せっかく海外に進出した企業も現地から撤退を余儀なくされる場合が多い。日本政策金融公庫が2014年10月に海外進出を経験した企業945社(回答企業数298社)に行ったアンケート調査でも「現地パートナーとの不調和」を挙げる企業が「製品需要の不振」に次いで「管理人材の確保」と並んで多かった<sup>11</sup>。

## おわりに

人口が減り続けることで将来にわたって日本の国内市場が狭まり、生産年齢人口の減少によって労働力が不足する日本の企業にとって対外直接投資は不可欠のものとなってきている。ジェトロが2014年12月から2015年1月にかけて海外ビジネスに実績があるか、関心の高い企業に対して行った「ジェトロ海外ビジネス調査」でも大企業の製造業の69.8%、非製造業の60.7%、中小企業の製造業の56.0%、非製造業の51.8%が今後、海外進出の拡大を図ると答えている。

ただ、企業の海外進出先は大きく変わってきている。2009年まで世界の国内総生産（名目GDP）で最も優位に立っていた欧州がアジアに抜かれ、アジアのうちでもASEANが頭角を現して世界の注目を浴びている。したがって、日本の企業のASEAN重視も一層強まるものと思われる。しかし、企業の海外進出に付きまとうのはリスクの問題である。政変などのように企業独自では対処できないカントリーリスクの問題は別として、日常の企業経営で起きる異文化摩擦を避けるためには、日本の文化を相手に押し付けることなく、また、相手の文化もよく理解したうえで、すり合わせを行い、異文化間の相乗効果を高めることが重要になる。

このためには進出先で単なるマネジメント技法だけでなく、文化的要素も含めた人材育成が求められる。ASEAN加盟国からの日本への留学生も年々増え続けている。自国の文化が身に沁み、日本の文化も肌で感じているこれらの留学生を人材活用することは海外に進出する企業にとって重要である。

- 
- <sup>7</sup> 小森洋；若松勇・小島栄太郎編著『ASEAN・南西アジアのビジネス環境』2014年 ジェトロ（日本貿易振興機構） 104頁
  - <sup>8</sup> 若松勇；同上書 52頁
  - <sup>9</sup> 塚田学；同上書 85頁
  - <sup>10</sup> 神田真人編著『アジア経済ハンドブック』（2015年版）財経詳報社 100頁
  - <sup>11</sup> 川下英明，金子昌弘；「中小企業による海外撤退の実態—戦略的撤退と撤退経験の活用」、『日本政策金融公庫論集』第26号（2015年2月） 25頁

---

- <sup>1</sup> ジェトロ『世界貿易投資報告』（2014年版） 21頁
- <sup>2</sup> 厚生労働省「人口動態調査」平成26年（2014）人口動態統計の年間推計統計表
- <sup>3</sup> 1990年の数値は総務省統計局「労働力調査」、2012年及び2030年はJILPT「平成19年労働力需給の推計」
- <sup>4</sup> UN World Population Prospects
- <sup>5</sup> 経済産業省『通商白書2013年版』
- <sup>6</sup> 富山敦「グローバルを考える」日本経済新聞2015年5月5日