

日本の対 ASEAN 直接投資と不確実な時代の グローバルサプライチェーン（GSC）

助川 成也

Japan's FDI in ASEAN and the Global Supply Chain (GSC) in uncertain times

Seiya SUKEGAWA

はじめに

石油や天然ガスなどのエネルギー資源や鉱物資源が乏しい日本は「加工貿易立国」を指向することで、経常収支黒字を貿易で稼いできた。しかし現在までに、日本は同黒字の大半を投資収益で稼ぐ「投資立国」に変貌を遂げた。特にプラザ合意以降、日本企業は海外進出・海外事業活動を活発化させた結果、現在までに同黒字は直接投資収益や間接投資収益から成る「第一次所得収支」¹が支えている。

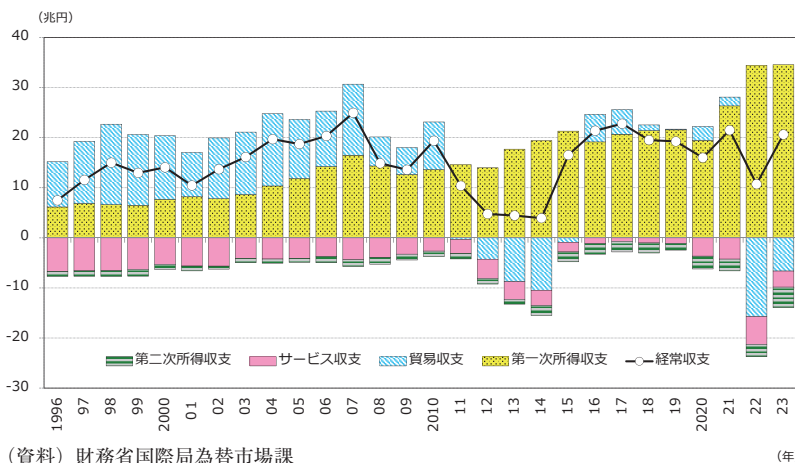
2022 年末における日本の対外純資産残高（418 兆 6,285 億円）は 32 年連続で世界最大である²。対外純資産は、日本の企業や個人、政府が海外に持つ対外資産から、海外投資家などが日本に持つ資産を示す対外負債を差し引いたものである。対外資産（1,338 兆 2,364 億円）が、第一次所得収支の原資である。

2023 年の日本の経常収支は 20 兆 6,295 億円の黒字を記録したが、最も寄与したのは直接投資や証券投資など投資収益を含む第一次所得収支である。同年の貿易収支は 6 兆 6,290 億円もの赤字を記録したが、第一次所得収支の黒字額（34 兆 5,573 億円）は貿易収支赤字を埋め合わせた上で、更に経常収支黒字に寄与した。中でも日本企業の海外事業運営からの収益である「直接投資収益」が稼ぎ頭である。

日本企業が直接投資を通じた海外事業展開を指向したきっかけは、経済環境の激変であった。日本企業は 1985 年のプラザ合意による円高に対処するため、汎用品を中心に、海外に製造拠点を構え、生産を移管していった。1985 年時点ではわずか 2.9% に過ぎなかった日本企業の海外生産比率は、2015 年以降、凡そ 4 分の 1 の水準に達している。

本稿では、日本企業が円高に対処してきた直接投資の黎明期（1980 年代以降）、世界貿易機関（WTO）や自由貿易協定（FTA）に対応してきたグローバル期（90 年代半ば以降）、最後に多発・激甚化する自然災害やグローバル化の歪みから表面化した保護主義の

図 1 日本の国際収支状況



¹ 対外金融債権・債務から生じる利子・配当金等の収支状況を示す。ここには直接投資収益（親会社と子会社との間の配当金・利子等の受取・支払）、証券投資収益（株式配当金及び債券利子の受取・支払）、その他投資収益（貸付・借入、預金等に係る利子の受取・支払）が含まれる。

² 日本に次いでドイツ（390 兆円）、中国（336 兆円）が続く。

勃興、新型コロナウイルスの世界的大流行など不確実期（2010年代以降）の3つの期に分け、日本企業の東南アジア諸国連合（ASEAN）を中心とした直接投資や海外事業活動の取り組みを考察する。

第1節 円高にけん引された黎明期の日本の海外直接投資

日本の財務省によれば、2022年末時点で日本の海外直接投資残高は258兆4,759億円である。この20年で7倍以上に拡大した。このうち約4割は製造業（97兆6,760億円）であるが、そのうちアジアが37.3%を占め、米国（28.2%）、欧州（24.9%）を凌駕している。

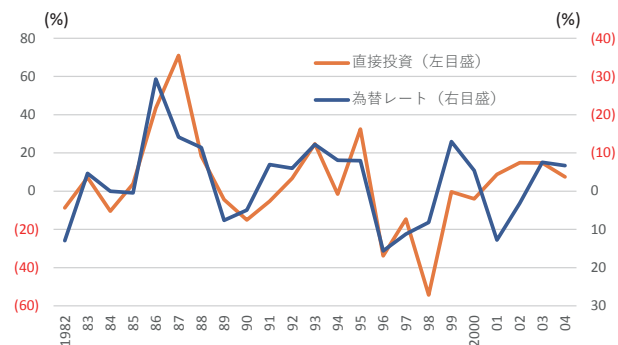
日本企業の製造業分野の本格的な海外直接投資ブームは、1985年のプラザ合意に遡る。1985年9月、米国ニューヨークのプラザホテルで行われた先進5カ国蔵相・中央銀行総裁会議で、ドル高是正のためG5各国が為替市場への協調介入で合意した。当時、為替は1ドル240円台で推移していたが、プラザ合意発表後、急激に円高が進行、同年内には誘導目標であった1ドル200円を割り込んだ。それ以降も円高は止まらず、1987年には150円を割り込む水準にまで円が高騰した。この円高傾向は続き、プラザ合意から10年後の1995年には過去最高値となる79円75銭を記録した。

この経済環境の激変に、日本国内で生産・輸出していた企業は対応を迫られた。価格競争力を維持できない汎用品を中心に、新たな製造・輸出拠点を労働コストが安いアジア、特にASEAN加盟国に求めたのである。

ASEAN各国もこれら日本から溢れ出た（スピルオーバー）投資を積極的に受け入れるべく、多種多様な投資優遇制度を用意し、歓迎した。また同時に、ASEAN各国は特に国内産業育成を狙う分野については、ローカルコンテンツなど国産部品の使用義務を課すことで、部品産業育成を図った。海外進出初期は、日本から原材料や中間財を供給したが、円高基調の継続、進出先国のローカルコンテンツ義務の達成のため、日本での下請けなど部品製造企業が波状的に進出を図り投下資本が蓄積されていった。

日本企業のアジア向け直接投資は、主に円高対応の側面が強く、円高に押し出される形で、海外への進出を決断した受動的なものが多いのが特徴である。投資資金面で制約がある中小企業の海外シフトも捕捉する観点から、財務省の対外直接投資届け出統計³を用い、日本の製造業の対アジア直接投資件数の伸び率と為替レート変化率の推移をみた。ここではその両者に相関関係にあることがわかる。

図2 日本の製造業の対アジア直接投資件数（前年度比）



（資料）財務省海外直接投資届け出統計から作成

プラザ合意以降の日本の対アジア向け直接投資はASEANが中心であったが、1990年代前半には中国が投資先の受け皿に名乗りをあげた。この契機は1992年に中国の最高実力者・鄧小平の南巡講話である。同講話では「社会主義計画経済」体制から「社会主義市場経済」体制への移行など改革開放を打ち出した。以降、中国とASEANが直接投資、特に製造業の受け皿の両輪となった。

第2節 「グローバル化」時代の日本企業のアジア拠点再編

1991年12月のソビエト連邦崩壊により、世界は自由主義陣営の勝利に終わり、以降、世界の通商は多角主義と地域主義との両輪で「グローバル化」が進展してきた。

多角主義では、1994年に「関税と貿易に関する一般協定」（GATT）のウルグアイ・ラウンドが妥結、世界的に関税水準が低下し、また世界全体に共通の貿易規律が普及した。1995年には「自由貿易の番人」として世界貿易機関（WTO）が発足した。一方、地域主義では、欧米で地域経済圏が次々と誕生した。南米でメルコスール（南米南部共同市場）が1991年3月に合意したことに続き、欧州ではマーストリヒト条約が1992年2月に調印され、欧州連合（EU）が誕生した。北米では、1992年12月に北米自由貿易協定（NAFTA）が調印された。

これら地域経済圏構築の動きを受け、ASEANは外国直接投資に対する求心力の喪失への危機感を強め、ASEAN自由貿易地域（AFTA）形成に踏み出した。これはASEANが「単一の市場と生産基地」化することを目指したものであり、1993年1月に施行した。

従来、ASEAN各国は高い関税障壁を設けており、製品や部品を域内で相互供給する動きは限定的であった。また、同障壁に阻まれ、ASEAN加盟国内の市場に参入するには、非効率ながらも各国に生産拠点を各々設置せざるを得なかった（表1）。そのため同じ生産ラインで

³ 同統計は2004年度で更新を終了している。

表 1 ASEAN 加盟国の平均最恵国待遇 (MFN) 関税

単位: %

| | ブルネイ | カンボジア | インドネシア | ラオス | マレーシア | ミャンマー | フィリピン | シンガポール | タイ | ベトナム |
|-------|------|-------|--------|------|-------|-------|-------|--------|------|------|
| 1995年 | 3.1* | 35.0* | 14.0 | 9.5* | 8.4* | 5.7 | 19.8 | 0.4 | 21.0 | |
| 2000年 | 3.1 | 17.0 | 7.8 | 9.3 | 8.0 | 4.7 | 7.2 | 0.0 | 16.8 | 15.1 |

(注) *は当該年の翌年のデータを使用 (例: 1995*は 1996 年データ)
(資料) 世界銀行、World Tariff Profile (IMF)

あっても、複数の加盟国にそれらラインを備える生産拠点を設置せざるを得ず、効率面で課題があった。

FTA で期待される効果の一つとして、関税撤廃などの自由化が外圧となり、国内で保護されてきた産業・企業の構造改革や再編が促されることが挙げられる。AFTA では最終的に域内関税の撤廃⁴を目指す、約 10 年 (2003 年) をかけて原則的に域内関税を 0~5% に引き下げ、同時に 6 割の品目での関税 0% 化を目指した。AFTA による域内関税水準の低減・撤廃の進展に伴い、ASEAN 域内に複数の拠点設置を余儀なくされてきた企業の多くが、2000 年代前半頃より、より効率的な生産・供給体制を再構築する機運が高まった。

ASEAN で複数拠点を有する企業の生産体制再編のタイプは大きく 2 つに分かれた。まず、①各拠点の存続を前提に、企業グループ内で生産品目を調整し、各拠点間で相互供給を図るタイプ、次に、②限られた経営資源の有効活用を目指し、企業グループ内で生産拠点を統廃合し、規模の利益獲得・拠点全体の最適配置を目指すタイプである。

前者の典型的な事例は自動車産業である。ASEAN に複数拠点を有する自動車関連日系企業は、AFTA の特惠関税削減により、量産効果をあげるべく拠点間で生産品目を調整し、自動車部品の集中生産・相互供給に動き出した。どの国でどの品目を集中的に生産するかは、ASEAN 各国の国内市場規模や技術水準を踏まえて検討された。自動車部品大手のデンソーは、1997 年で 14 品目であった ASEAN での集中生産品は、2000 年に 18 品目、2001 年に 22 品目、そして 2004 年には 28 品目にまで拡大した⁵。

後者の事例は電気機器産業である。特に電気・電子分野を中心とするモジュール化の流れは、生産・調達の難易度を下げ、どこでも品質面で遜色のない製品が製造できるようになった。電気機器産業は、生産拠点の統廃合を通じて、規模の利益獲得・拠点全体の経営効率化を指

向した。

ASEAN において家電製品別に、AFTA で域内関税 0~5% 以下が実現する前の 2000 年と、先発加盟国が AFTA 関税を撤廃した 2010 年において日系企業の生産拠点数とその増減をみた (表 2)。特にこの間、最も生産拠点数が減少した家電製品はエアコンであり、17 拠点から 12 拠点へと減少した。エアコンを含む全ての家電製品で、撤退もしくは他品目製造にシフトしたことを通じて生産拠点数が減少した。

ASEAN 全体の延べ拠点数は 2000 年の 71 カ所から 2010 年には 50 カ所へと 21 カ所減少した。2010 年に関税撤廃が求められないベトナムを除く全ての国で拠点数が減少した。この間、生産コストが高いシンガポールでは日系家電製造拠点が完全になくなった (表 2)。

その一方で AFTA は、ASEAN への新規進出企業に対し、効率的な投資・生産環境を提供した。AFTA の実現により、企業は ASEAN のいずれかの国に集中的に経営資源や資本を投下し、AFTA を使って域内加盟国にはほぼ無税で輸出出来るようになった。新規進出企業にとって ASEAN は単一の統合市場とみなされるようになった。

更に 2005 年以降、中国の FTA を通じた ASEAN 接近は、東アジアにおいて「FTA ドミノ」を誘発した。ASEAN 中国自由貿易地域 (ACFTA) による貿易コスト減少により、中国を除く東アジア各国商品の競争力劣位化、いわゆる貿易転換効果への危機感から、ACFTA は東アジア各国を FTA 構築競争に駆り立てた。ASEAN は中国 (発効: 2005 年) を手始めに、韓国 (同 2007 年)、日本 (2008 年)、インド (2010 年)、オーストラリア・ニュージーランド (2010 年) など、いわゆる ASEAN+1FTA を次々と誕生させた。こうして ASEAN はアジアでの FTA のハブとなった。

なお 2022 年には、これら ASEAN+1FTA を締結した国々からインドを除く 15 カ国による地域的な包括的経済連携 (RCEP) 協定が発効、東アジアの FTA は重層化している。一方 ACFTA への参加を拒否された香港は、2019 年に個別に ASEAN との FTA を締結している⁶。

従来、在 ASEAN 日系企業のサプライチェーンは、日本との間が中心であったが、AFTA や ASEAN+

⁴ 最終的には 2010 年に先発加盟 6 カ国が、2015 年には後発加盟 4 カ国が、それぞれ原則として関税を撤廃する目標を掲げた。

⁵ タイの Denso International Asia でのヒアリング (2010 年 12 月 7 日) に基づく。

表2 ASEANにおける日系家電会社の生産拠点数推移

| 品目 | 電気冷蔵庫 | | | | | 電気洗濯機 | | | | | 電子レンジ | | | | |
|--------|-------|------|----|------|----|-------|------|----|------|----|-------|------|----|------|----|
| | 2000 | 2010 | 増減 | 2015 | 増減 | 2000 | 2010 | 増減 | 2015 | 増減 | 2000 | 2010 | 増減 | 2015 | 増減 |
| ASEAN | 17 | 14 | ▲3 | 11 | ▲3 | 14 | 10 | ▲4 | 10 | 0 | 4 | 2 | ▲2 | 3 | 1 |
| タイ | 7 | 6 | ▲1 | 6 | 0 | 5 | 3 | ▲2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 0 | 3 | 1 |
| マレーシア | 2 | | ▲2 | | 0 | 2 | | ▲2 | | 0 | 1 | | ▲1 | | 0 |
| フィリピン | 2 | 1 | ▲1 | 1 | 0 | 3 | 2 | ▲1 | 2 | 0 | | | 0 | | 0 |
| インドネシア | 5 | 4 | ▲1 | 3 | ▲1 | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | | | 0 | | 0 |
| シンガポール | | | 0 | | 0 | | | 0 | | 0 | 1 | | ▲1 | | 0 |
| ベトナム | 1 | 3 | ▲2 | 1 | ▲2 | 1 | 2 | 1 | 1 | ▲1 | | | 0 | | 0 |

| 品目 | 電気がま | | | | | 扇風機 | | | | | ルームエアコン | | | | | 全体 | | | | |
|--------|------|------|----|------|----|------|------|----|------|----|---------|------|----|------|----|------|------|-----|------|----|
| | 2000 | 2010 | 増減 | 2015 | 増減 | 2000 | 2010 | 増減 | 2015 | 増減 | 2000 | 2010 | 増減 | 2015 | 増減 | 2000 | 2010 | 増減 | 2015 | 増減 |
| ASEAN | 9 | 6 | ▲3 | 8 | 2 | 10 | 6 | ▲4 | 6 | 0 | 17 | 12 | ▲5 | 12 | 0 | 71 | 50 | ▲21 | 50 | 0 |
| タイ | 5 | 5 | 0 | 6 | 1 | 5 | 3 | ▲2 | 3 | 0 | 7 | 6 | ▲1 | 6 | 0 | 31 | 25 | ▲6 | 28 | 3 |
| マレーシア | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 10 | 5 | ▲5 | 5 | 0 |
| フィリピン | 1 | | ▲1 | | 0 | 2 | 1 | ▲1 | 1 | 0 | 3 | 2 | ▲1 | 2 | 0 | 11 | 6 | ▲5 | 6 | 0 |
| インドネシア | 1 | | ▲1 | | 0 | 2 | 1 | ▲1 | 1 | 0 | 3 | 1 | ▲2 | 1 | 0 | 14 | 9 | ▲5 | 8 | ▲1 |
| シンガポール | | | 0 | | 0 | | | 0 | | 0 | 1 | | ▲1 | | 0 | 2 | 0 | ▲2 | 0 | 0 |
| ベトナム | 1 | | ▲1 | 1 | 1 | | | 0 | | 0 | | | 0 | 0 | 3 | 5 | 2 | 3 | ▲2 | |

(出所) 家電産業ハンドブック(家電製品協会)をもとに筆者作成。
(注) 事業所数は各年とも5月時点。

IFTA、そしてRCEPの構築により、国境を越えて東アジア大に拡大、まさにグローバル・サプライチェーン(GSC)に昇華したのである。

在ASEAN日系製造企業の調達のうち、日本からの調達は2005年時点で平均39.3%であったが、2020年には30.5%にまで減少した。ASEAN域内調達も緩やかに減少し、代わって中国からの調達が増加している(表3)。在ASEAN日系企業の輸入調達網に焦点を当てれば、その調達網は今や東アジア全体に広がっている。ASEANがFTAを締結している前述の6カ国からの調達は、2022年時点で輸入調達額全体の90.3%に、またそれら地域向けの輸出比率は81.9%に、それぞれ達する⁷。

このように在ASEANの日系企業は、FTAの利用を前提に、拠点再編および機能再編、そしてGSCの贅肉を削ぐ努力を続けてきた。特に主に国内で用いてきたジャストインタイム生産方式などを海外拠点でも採用、展開し、在庫の圧縮と短時間配送を指向した。「在庫」には、生産者が持つ原材料在庫や、製造途中にある仕掛品在庫に加えて、完成品や部品を含めた流通在庫、輸送中在庫などがある。日本企業はアジアに構築してきたGSCを、国内同様、経済効率性の面から磨き上げてきた。日本国内の在庫水準について、在庫(棚卸資産)回転期間⁸をみると、製造業の平均在庫回転期間は2010年度で1.14カ月、中でも「ムダな在庫を持たない」経営を指向している自動車・同付属品については0.52であった。

⁶ ただし香港は自由貿易港であり、輸入に関税は課されないことから、ASEANのFTA締結メリットは少ない。ASEANは政治的な背景からFTAを締結した。

⁷ 2022年度 海外進出日系企業実態調査—アジア・オセアニア編—(ジェトロ)。

⁸ 法人企業統計調査の棚卸資産回転期間(月)。

表3 在ASEAN日系製造業の調達比率推移

単位:%

| | 2005年 | 2010年 | 2015年 | 2020年 | 2023年 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 現地 | 35.4 | 45.9 | 39.8 | 42.6 | 48.1 |
| 日本 | 39.3 | 33.6 | 33.2 | 30.5 | 28.2 |
| ASEAN | 13.5 | 9.8 | 9.6 | 9.0 | 11.2 |
| 中国 | 3.6 | 4.6 | 8.6 | 9.9 | 7.7 |
| その他 | 8.2 | 6.1 | 8.8 | 8.2 | 4.9 |

(資料) 海外進出日系企業実態調査—アジア・オセアニア版から作成(ジェトロ)各年版

第3節 不確実性が高まる世界での日本企業のサプライチェーンの見直し

日本企業は東アジア全体で経済効率を重視したGSCを築き、競争力を高めてきた。しかし同GSCが的確に稼働する前提は「平時下」且つ「自由貿易体制下」である。そのため自然災害や感染症の拡大、地政学的な問題の噴出など、外部からの衝撃には脆弱であることが明らかになった。

2010年代以降、GSCが寸断する災害や事象が次々と発生した。まず2011年3月に発生した東日本大震災である。在ASEAN、南西アジア、豪州の日系現地法人を対象に実施したアンケート調査⁹(回答企業781社)によれば、被災地域に工場を構える企業は約3割で、調達先が被災した企業は45.8%にのぼった。その結果、アジア大洋州全体で約7割の現地法人が輸入調達で困難に陥った。

次いで、タイでは2011年10月に69年ぶりとも言われる大規模洪水が発生し、バンコク北方に位置する7つ

⁹ 「東日本大震災」に関する現地法人緊急アンケート調査(ASEAN・南西アジア・オセアニア)(日本貿易振興機構)、2011年4月7日。

の工業団地が被災した。日本にとってタイは東南アジア随一の産業集積地であり、特に被災地域は電子・電気部品の一産業集積地であった。7つの工業団地には全体で約800社が操業していたが、そのうち日系企業は約450社にのぼり、工業団地外に拠点を置く被災企業を含めれば、その被災企業数や被害規模は前代未聞であった。タイ国家経済社会開発庁 (NESDB) は2011年の大洪水は実質 GDP を3.7%押し下げたとしている。

一方、日系企業群の正確な損害額は不明であるが、日系損害保険会社のタイ洪水による損害額を通じ凡その被害額が推測出来る。2012年3月期決算で大手3グループの再保険受領後のネット損害額は3グループ全体で5,074億円であった。同損害額のうち凡そ半分が再保険でカバーされると仮定すると、3大グループあわせたグロス損害額は1兆円に達したとみられる¹⁰。

洪水の被害は、サプライチェーンを通じて広範囲に広がった。直接的には洪水被害がなかった企業でも、サプライヤーの被災で調達に滞った結果、生産継続が困難になった企業や、自らの調達・供給には問題はないものの、納入先の別のサプライヤーが被災した結果、納入先が生産を継続出来ず、自らも納品出来ない企業が続出した。それらサプライチェーン内企業は、自らの被災有無に関わらず、何らかの形で影響を受けたのである。

2012年上期タイ国日系企業景気動向調査¹¹によれば、回答があった製造業226社のうち、洪水により直接的な被害を受けた企業は55社 (全体の24.3%) であったが、「取引先等が被災し間接的に被害を受けた」企業は138社で全体の61.1%にのぼった。その結果、「直接的」または「間接的」いずれかで洪水の影響を受けた企業は全体の85.4% (193社) にのぼった。

例えば、トヨタはタイ国内3工場 (サムロン工場、ゲートウェー工場、バンボー工場) にはいずれも直接的な洪水の被害はなかったものの、完成車生産に必要な部品の調達に支障を来し、10月10日から11月21日までの約1カ月以上、操業停止を余儀なくされた。洪水による影響は世界にも広がった。トヨタは、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム拠点など近隣国拠点の操業停止に加え、パキスタン、北米、南アフリカにおける各々の拠点でも生産調整を余儀なくされた。

2011年は自然災害によるサプライチェーン寸断リスクが顕在化し、企業の意識が変わった大きな転機の年となった。ただし、東日本大震災やタイ大洪水は、世界全体から見れば局所的な災害であり、地域分散によりリスク軽減も可能である。タイの場合、洪水リスク地域で操業している企業は、独自に事業継続計画 (BCP) を策定したり、また代替生産が可能な体制の構築に取り組んでいる。

しかし、2020年に発生した新型コロナウイルス禍では、全世界がリスクに晒された。21年夏から秋にかけて一部のASEAN加盟国で感染が拡大した際は、政府が発令した「ロックダウン」 (都市封鎖) や「操業制限」措置により「供給ショック」が発生、日本では全ての主要自動車企業が操業停止に追い込まれた。

更に近年、地政学的なリスクも顕在化している。2010年代後半以降、米国トランプ政権の誕生や英国の欧州連合 (EU) 離脱等に象徴されるが、グローバル化が所得格差を拡大させたなどの不満の声があがり、自由貿易に対する反対の声が高まりを見せた。特に米国はトランプ政権の誕生を機に、中国との間で貿易戦争状態に突入、相互に関税で報復し合う状況となった。トランプ政権下の中国との主な対立は、貿易不均衡、知的財産権保護、技術移転の強要、産業補助金、サイバー攻撃など安全保障面に重点が置かれていた。

2021年に誕生したバイデン政権は、中国原産品に対する追加関税 (301条関税) を継続するなど通商分野での対中国制裁を維持しながらも、規制範囲は投資、技術、政府調達分野にまで広がった。投資規制では、外国政府の影響力下にある投資家による重要インフラ・機微技術を持つ米国企業の経営に影響を与える投資の事前審査を義務化した。政府調達では、ファーウェイ、ZTE等中国製の通信機器・ビデオ監視装置の調達・使用禁止や、これら企業の機器を使用する別の事業者からの調達も禁止した。また新疆ウイグル強制労働防止法を施行し、同自治区や強制労働の疑いがある団体が関与した製品は、原則として税関が輸入を差し止めた。対立範囲はトランプ前政権と比べても拡大している。

米国トランプ前政権とバイデン政権との大きな違いは、トランプ政権が「米国第一主義」を掲げ、共に民主主義を掲げる欧州とも対立、対中国政策も米国単独での対処が中心であった。一方、バイデン政権では一転、同盟国や友好国に中国包囲網づくりで協調・連携を求めた。特に重要物品について中国に依存しないサプライチェーンを同盟国と共に構築することを目指している。

ASEAN加盟各国も今後、様々な場面で協調を求められる可能性がある。バイデン政権は2022年2月、インド太平洋戦略を発表、インド太平洋地域で影響力の拡大を図る中国に対抗し、米国の関与強化を示した。中でも、

¹⁰ 損害保険グループ大手3社のうちNKSJホールディングスは「2011年度業績予想修正補足説明資料」 (2012年1月27日付) で実質的な洪水損害額 (グロス損害額) を公表した。再保険回収後のネット発生損害額は1,013億円、予想されるグロス損害額は約2,600億円であった。

¹¹ 調査期間は2011年12月16日～2012年1月15日。JCC会員企業1,345社に発送し、366社が回答。

高水準の貿易を促進し、デジタル経済を管理し、サプライチェーンの弾力性と安全性を改善する新しいパートナーシップ「インド太平洋経済枠組み」(IPEF) 構築を目指している。イェレン米財務長官は2022年4月13日に大西洋評議会(アトランティック・カウンシル)で、地政学的な緊張がある中、「継続的で信頼できる供給が期待できない国に強く依存するのではなく、一連の規範や価値観を強く守っている国々との関係を深め、協力して重要な材料を確実に供給する必要性」を説き、これが友好国にとっても「リスク軽減に繋がる」とした。いわゆる「フレンド・ショアリング」である。そのためASEAN各国にもIPEFの下での連携を求めている。

ASEANを中心にアジア大に生産ネットワークを張り巡らせる日本企業は、IPEFの交渉の行方を注視する一方で、中国とASEANの各々の拠点の機能や役割を再定義する必要に迫られている。また不透明感が増す中、企業は供給義務を果たすべく、様々な対策を講じている。代表的な措置は、1) 代替生産拠点の確保(生産拠点の分散化)、2) 代替調達先の確保、3) 事業継続計画(BCP)の策定、4) サプライチェーン網の「見える化」、等である。

1)、2)について、東京商工会議所の調査¹²によれば、突発的な事態に備え、本社や主要な製造施設について、凡そ3社に1社(32.8%)は「代替拠点」を設けている。一方、材料・商品等の代替調達先を確保している企業は、凡そ4社に1社(23.8%)である。従業員301人以上の企業の場合、代替拠点の設置は64.4%に、代替調達先の確保は40.6%にまで拡大する。

3)について、日本の内閣府によれば¹³、東日本大震災およびタイ大洪水の発生以前の2009年で、BCPを有する企業の割合は、大企業で27.6%、中堅企業で12.6%に過ぎなかった。2011年の二つの大規模自然災害を経て、2021年には大企業で70.8%、中堅企業で40.2%にまで向上した。

4)については、ほとんどの企業は自社の一次サプライヤーしか把握できておらず、2011年の二つの自然災害時は、複雑かつ深長なGSCのなかで複数の破断個所を特定する作業は困難をきわめた。寸断個所を特定した上で、被災企業の被害と復旧の目途、他地域での代替生産の可能性、他社代替調達先の有無など様々な確認作業に追われた。

これらを経験し、GSCの「見える化」を推進する代表企業はトヨタである。同社が2013年に構築した供給

網データベース「RESCUE」¹⁴は、様々な車種の部品約40万点と、最大10次の取引先まで瞬時に辿れる。従来は不足部品の種類と数量の把握に数カ月かかる場合もあったが、RESCUEの構築により1日程度で把握・対応できるようになり、早期操業再開に貢献している¹⁵。

これら多種多様なリスクを踏まえ、企業はより在庫に厚みを持たせる必要が出ている。前述の通り、製造業の平均在庫回転期間は2010年度で1.14カ月、自動車・同付属品については0.52であったが、2022年度には各々1.61カ月、0.80カ月にまで積み増している。

多くの日系企業は、手探りで対応策を検討しているが、これら対策は全てコスト増に直結する。グローバル化の恩恵を受けながら、経済効率最優先で取り組んできた日本企業は、戦略の抜本的見直しが迫られている。

おわりに：不確実な時代のGSC

日本企業は「グローバル化」の潮流の中、経済効率面で優れたGSCを構築してきた。自然災害を経験し、一部の企業は製造工程や技術基盤の国内回帰やSCの国内帰結を選択した。しかしそれでも完全なリスク・フリーはない。2024年の元旦には震度7を記録した能登半島地震が発生したことは記憶に新しい。不確実性の時代に突入した現在、GSCの寸断を完全に回避出来る術はない。対策の主眼は、GSCの中で特定国への過度な依存を改善し、製品や部品のボトルネックを解消するなどを通じて、強靱化を図ることである。また仮にGSCの一部が寸断されても、直ぐに対処できる即応性が求められる。

2010年以前、企業は「集中生産」による経済性・効率性を追求した。不確実性の時代では「供給途絶リスク」を前提に、経済性・効率性と強靱性との「バランス」がより重要視される。更に現代のGSCでは、ESG(環境・社会・ガバナンス)や「人権」の観点、更には、ロシアのウクライナ侵攻、米国と中国との貿易戦争が技術、人権、経済安全保障にまで拡がり、かつ同盟国や友好国を巻き込む形で拡大を見せるなど、地政学的リスクの高まりを踏まえた上で、総点検と見直しが必要である。危機時代に適したGSCの姿はまだ見えないが、GSCを絶えず刷新、強靱化する作業の継続が求められる。

参考文献

財務総合政策研究所「法人企業統計調査」各年版。

¹² 会員企業の防災対策に関するアンケート2021年調査結果(東京商工会議所)。

¹³ 内閣府「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」(2009年以降、隔年実施)

¹⁴ RESCUEはReinforce Supply Chain Under Emergencyの略称。詳しくは「Sustainability Data Book2020」(トヨタ自動車)。

¹⁵ <https://www.bosai-nippon.com/biz/article/3415>

助川成也 (2013) 「2011 年タイ大洪水の産業・企業への影響とその対応」、『タイ—2011 年大洪水—その記録と教訓』(玉田芳史・星川圭介・船津鶴代編、アジア経済研究所)。

バンコク日本人商工会議所 (2012) 「2011 年度下期景気動向調査」。

東京商工会議所 (2021) 「会員企業の防災対策に関するアンケート」。

トヨタ自動車 (2020) 「Sustainability Data Book2020」。

内閣府 (2022) 「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」。

日本貿易振興機構 (2022 年) 「海外進出日系企業実態調査—アジア・オセアニア編—」。

日本貿易振興機構 (2011) 「『東日本大震災』に関する現地法人緊急アンケート調査」。