

事業拠点選択に関する  
企業の経営陣へのヒアリング結果

平成 26 年 11 月 4 日 内閣府

# 事業拠点選択に関する企業の経営陣へのヒアリング結果

## 1. 調査要領

- 調査概要：本調査は、企業の国内事業拠点の再評価の動きとその背景及び事業戦略における考え方を明らかにするため、企業経営者への聞き取り調査を実施したものである。
  
- 調査期間：平成 26 年 10 月 14 日（火）～平成 26 年 10 月 24 日（金）
  
- 調査対象：平成 25 年以降、報道等で国内事業拠点を再評価する動きが報じられた日本企業 14 社
  
- 調査方法：各社訪問の上、聞き取り調査を実施。

## 2. 国内拠点を再評価する事例（決定又は実施）とその背景

企業	製品	概要及び背景
輸送機械	乗用車	円安による輸出採算性の改善及び国内の余剰生産能力を踏まえ、今夏国内生産を終了し北米に生産を移管する予定であった一部車種について、2015年まで国内生産を延長。その後も検討中。またその後の同モデル新型車についても、国内生産の方向で検討中。
電気機械	炊飯器	国内でニーズがある国内向け普及タイプ炊飯器の生産を2013年にタイから国内工場に生産を移管した。
電気機械	電子部品 デバイス	需要が高まっている電子デバイス部品製造の国内拠点で、2015年度に数百億円を投じ、生産能力増強する。
情報通信 機械	産業用 コンピュータ	技術漏洩対策及び製品の品質維持の観点から、台湾で委託生産する産業コンピュータの製造工程の一部を2014年9月に国内生産子会社に移管した。
情報通信 機械	カメラ等	円安による輸出採算の改善等を受け、高価格帯カメラ等の国内生産比率を2015年までに引き上げることを決定した。
電子部品	電子部品 デバイス	中国での人件費高騰や退職率の悪化等を受けて、液晶パネル製造の後工程の一部を、2013年に中国から国内工場に移管した。

企業	製品	概要及び背景
化学	石油化学製品	世界各地の工場に新技術を提供する「マザー工場」として、2016年度に停止する予定の生産設備の跡地に、新たに先端技術の試験設備を導入する。
海運	—	海外で行っているコンテナ船の積み付けプラン作成業務は、足下では他社からの引き抜きもあり、人手不足が現状。通信技術の発展もあり、地域に関わらず業務が可能となったことを踏まえ、2015年3月まで随時国内事業所に移管して対応していく方針。

### 3. 拠点選択に当たっての各企業からのコメント

#### (1) 製品需要への対応について

- ・ 海外も国内も地産地消が原則（輸送機械）。
- ・ 一定の海外需要が見込めれば地産地消が最大限の利益を生み出すと考えている（化学）。
- ・ コモディティ化している商品は生産コストをより抑え、リードタイム短縮のため地産地消として海外拠点を生かしていく（情報通信機械）。
- ・ 当社を含め、高い品質が求められるハイテクメーカーは、日本で生産を行うことが本来あるべき姿であると考えている（情報通信機械）。
- ・ 日本製品については、品質面でユーザーからの評価が高く、ニーズが年々高まっている。これまでは、とにかくコストを下げる観点から海外生産比率を高めてきたが、品質面で差別化を行う観点から、生産の一部を国内に移管する検討を行っている（一般機械）。
- ・ 最新機種をより早く消費地へ輸送する必要があることも、生産の一部を国内に移管を検討している理由の一つ（電気機械）。

#### (2) 為替について

- ・ 為替が1ドル100円程度で推移すれば、企業は国内回帰するのではないか（精密機械）。
- ・ 円安は、海外進出を検討する際にブレーキがかかることは考えられる（電気機械）。
- ・ 円安は国内回帰の直接のきっかけではないものの、追い風とはなっている（情報通信機械）。
- ・ 大型家電を海外で生産し輸入しているため、輸送コスト等がかかる上に想定以上の円安は収支上マイナスに動く。1ドル105円程度が海外生産によって恩恵を受けられる臨界点と考えている（電気機械）。
- ・ 生産拠点を決める上で為替水準は判断要素となるが、円高是正（円安傾向）を確信するには、為替の安定が重要で、そのためには3年程度要する（輸送機械）。
- ・ 1ドル105円～110円くらいの間で為替水準が安定することが重要。一旦急激な円高が進むと、生

産拠点を海外に移さざるを得ない（海運）。

- ・ 円安は国内回帰の条件で重要だが、今後も続くかどうか分からない（電子部品）。
- ・ 現在の為替の水準では、日本に生産拠点を戻すということにはならない（一般機械）。
- ・ 現在は円安に振れているが、いつ円高に振れるかわからないため、国内回帰を行うことはない（一般機械）。
- ・ 為替の変動により生産拠点や投資計画を大幅に変更するような経営をすべきではないと考えており、1ドル100円±10円の範囲は企業努力で吸収するようにしている（情報通信機械）。
- ・ 為替水準の変動に応じて設備を国内回帰させることはない。一方で、今のような円安が続き、国内造船所の競争力がつくと、国内建造が増える動機づけにはなる。（海運）。

### （3）原材料費、人件費等について

- ・ 生産拠点の選択基準は、現地需要に加えて原料調達を重視している（化学）。
- ・ 中国等の人件費は上昇しているものの、日本と比べるとまだまだ低く、コスト面を考えれば、まだ国内に生産を移管できる段階にはない。生産を国内に移管する場合、いかに生産効率を高めることができるかが重要であり、そのための方策をあらゆる角度から検討しているところ（一般機械）。
- ・ 中国の人件費がここ数年連続して上がっておりインパクトが大きい（情報通信機械）。
- ・ 日本は労働者の質が高い（精密機械）。

### （4）電力料金について

- ・ 電力料金の引き上げは懸念材料（電気機械）。
- ・ 自動化が進んでおり、昼夜分かたず電力を使用するため、国内電力料金がカギ（電子部品）。
- ・ 日本のエネルギー価格は高すぎる。安全性確保が前提だが、電気料金引き下げには原発が必要（精密機械）。
- ・ 既存事業である石油化学事業においては、日本のエネルギーコストが高く、国内生産の優位性が低い（化学）。
- ・ エネルギーコストについては、あくまでコストの一つ。日本が高いからといって日本での生産をやめる理由にはならない（輸送機械）。
- ・ 電気料金は諸外国と比較しても確かに高いと感じるが、設備投資の意思決定に影響するレベルではない（電気機械）。
- ・ 電気料金は高いとは思いますが、生産に影響を及ぼすレベルではないと考えている（一般機械）。

### （5）法人税について

- ・ 法人税減税により、海外企業の直接投資を呼び込み、労働者の賃金を増加させる原資を確保できる（精密機械）。
- ・ 法人税については、少なくとも他国と競争できるレベルまで下げるべき（情報通信機械）。

- ・ 法人税減税については、もっと早く取り組むべきであり、税率は欧米並みの20%台にすべき。(情報通信機械)。
- ・ 税制で設備投資等の経営判断を行う経営者は相対的に少ないと考えている(化学)。

#### (6) 経済連携協定について

- ・ 為替水準よりも関税が問題。韓国が米欧とFTAを結んだことにより、日本製品は価格面で不利になった(輸送機械)。
- ・ TPPへの参加が必要(精密機械)。

#### (7) サプライチェーンについて

- ・ 既存事業の国内回帰は顧客が日本に戻ってこない限り難しい(化学)。
- ・ 家電等は、仮に円安が進んだとしても、ベンダーが既に日本にあまり残っていないこと等が障壁となり、国内回帰は難しいと考えている(電気機械)。
- ・ サプライヤーを含めた業界構造全体が国内で活動していく方向性にならないと国内生産は難しい。米系自動車メーカー向けでは2年前から生産工程の認定があり、為替変動で拠点は簡単に動かさない(情報通信機械)。
- ・ 海外に生産を移転すると、設備や雇用が固定されるうえ、現地でベンダー網も築くことになるので、為替動向等で柔軟に動かすことは難しい(一般機械)。
- ・ 現地のサプライチェーンが出来上がっている、または国内のサプライチェーンが無くなっているため、国内生産に移すのは困難(電気機械)。

#### (8) その他

- ・ 非常に高い精度が必要となる製品の生産は、研究開発と一体的に行わないと成り立たないと考えており、これまでと同様、今後も日本で行うべきと考えている(電気機械)。
- ・ 為替が円安となる前から、国内における生産技術力を維持できるのかどうかについて懸念しており、国内回帰を極力進めていきたいと考えていた(情報通信機械)。
- ・ 人材育成のための産官学連携が必要(情報通信機械)。
- ・ R&D減税の恩恵は非常に大きい(輸送機械)。
- ・ R&Dの拠点は日本に置く。モノづくりの力はすぐにはキャッチアップできない。コア技術やノウハウの詰まった部分は日本に残す(一般機械)。
- ・ ロボット化・自動化によるものづくりの優遇策が必要(電気機械)。
- ・ 中規模、中小の国内企業の力を守る政策、税制や補助金などの支援が必要(情報通信機械)。

( 以 上 )