

# 「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」

——2022年度 海外直接投資アンケート調査結果(第34回)——

国際協力銀行 企画部門 調査部

## 1. はじめに

株式会社国際協力銀行（JBIC）は、「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」を発表した。今年度調査では2022年7月に調査票を発送し、9月にかけて回収した。（対象企業数946社、有効回答数531社、有効回答率56.1%）。ご協力いただいた企業の方々には改めて感謝したい。

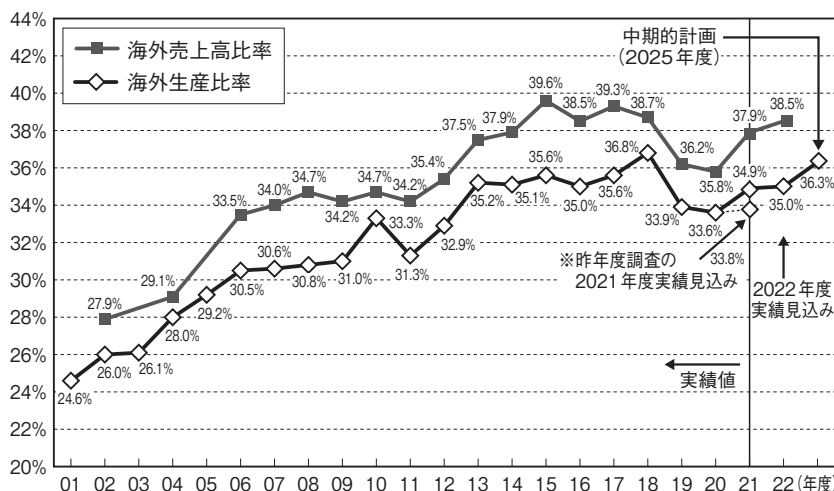
今年度の調査では、定例事項の「事業実績評価」、「事業展開の見通し」、「中期的な有望国・地域」に加え、個別テーマとして「ウクライナ侵攻の影響」、「サプライチェーンと地政学リスク」「サステナビリティに向けた取り組み」についても質問した。以下では、今年度調査結果のうち特徴的な項目を概観する。

## 2. 海外生産比率・海外売上高比率

回答企業の海外生産比率について、2021年度実績値では34.9%となり、昨年調査に予測された実績見込み（33.8%）を上回る結果となり、新型コロナ発生以降初めて上昇に転じた。2022年度の実績見込みとしては、35.0%とほぼ横ばいの見込みであるものの、中期的計画（2025年度）では36.3%まで増加し回復傾向が続くことが予想される。

2021年度の海外売上高比率に関しても、昨年度比で2.1ポイント上昇の37.9%という結果となり、過去10年で最大の伸び率を記録した。2022年度実績見込みではさらに38.5%まで増加し、新型コロナ前の2018年度（38.7%）の水準に迫る勢いである。

図表1 海外売上高比率、海外生産比率の推移（2001年～、全業種）



注1：海外生産比率 = 海外生産高 / (国内生産高+海外生産高)

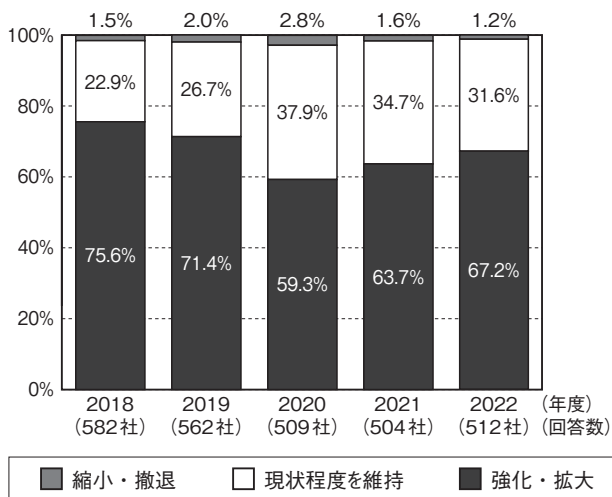
注2：海外売上高比率 = 海外売上高 / (国内売上高+海外売上高)

## 3. 海外事業と国内事業の中期的な見通し

続けて、中期的（今後3年程度）な海外事業および国内事業全般にかかる見通しについて質問したところ、今年度海外事業を中期的に「強化・拡大」とすると回答した企業の割合は昨年度から3.5ポイント上昇し、67.2%となった。昨年度までは新型コロナ感染拡大のもとで、「今は見通しを立てるのが困難」とする声が多かったが、今年度調査では新型コロナ後の新常態を見据えて事業計画を立てる企業が増加したことが示唆される。

国内事業については、新型コロナの影響で先送りされた更新投資や脱炭素関連対応のための新規投資などの設備投資計画が再開されたこともあり、2年連続で「強化・拡大」の割合が上昇、過去10年で最高値の49.2%を記録する結果となった。海外事業を強化・拡大していく企業の割合も上昇していることから、国内事業の強化は必ずしも企業の内向き志向を反映して

図表2 海外事業展開見通し



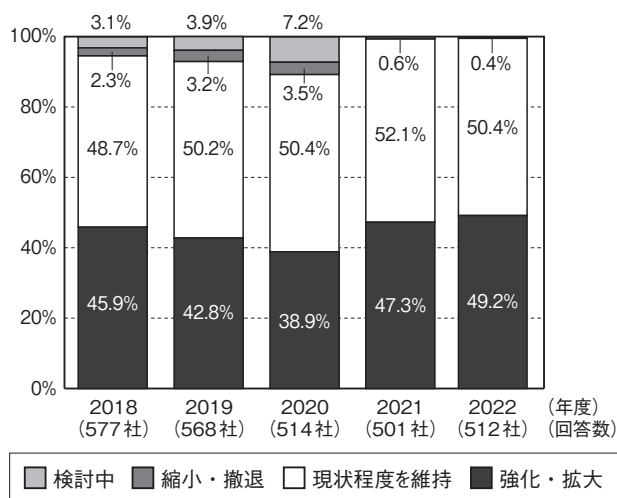
海外への発信力を高めたい」(金属製品)との意見もあった。

全体として海外事業を強化・拡大する割合の上昇は続いており、新型コロナの影響からの回復傾向がみられるものの、リーマンショック時のようなV字回復とは様相が異なり、先行きに慎重な企業も相応に多い模様である。

#### 4. 有望国ランキング

回答企業に、中期的（今後3年程度）に有望と考える事業展開先国・地域を最大5カ国あげてもらいランキングにしたところ、下図のとおりとなった。

図表3 国内事業展開見通し

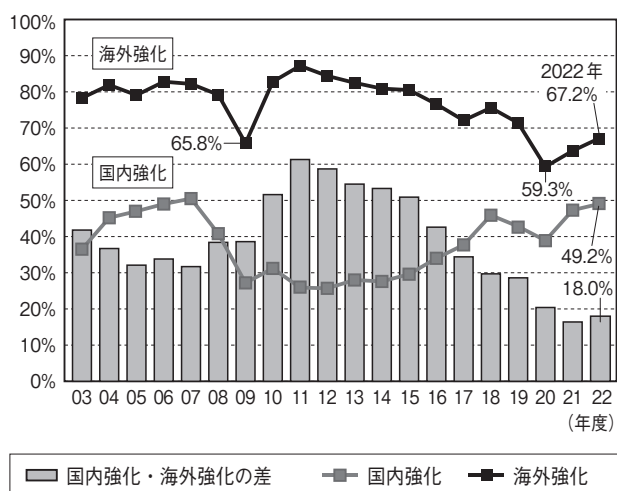


図表5 中期的な有望事業展開先国・地域（今後3年程度）

順位	2022 ← 2021	国・地域名 (計)	回答社数(社)		得票率(%)	
			2022	2021	2022	2021
1	▲ 2	インド	148	131	40.3	38.0
2	▼ 1	中国	136	162	37.1	47.0
3	— 3	米国	118	113	32.2	32.8
4	— 4	ベトナム	106	105	28.9	30.4
5	— 5	タイ	85	77	23.2	22.3
6	— 6	インドネシア	77	67	21.0	19.4
7	▲ 9	マレーシア	31	27	8.4	7.8
8	▼ 7	フィリピン	28	31	7.6	9.0
9	▼ 8	メキシコ	27	30	7.4	8.7
10	— 10	台湾	23	19	6.3	5.5
11	— 11	ドイツ	21	17	5.7	4.9
12	— 12	韓国	17	16	4.6	4.6
13	— 13	ブラジル	15	13	4.1	3.8
14	— 14	オーストラリア	13	12	3.5	3.5
15	▼ 14	シンガポール	12	12	3.3	3.5
16	— 16	バングラデシュ	10	10	2.7	2.9
16	▲ 24	英国	10	4	2.7	1.2
18	▼ 16	トルコ	9	10	2.5	2.9
19	▲ 21	フランス	8	6	2.2	1.7
20	▲ 21	カンボジア	7	6	1.9	1.7

注：国内事業展開見通しについて、昨年度調査より、「検討中」の選択肢を廃止。

図表4 強化・拡大姿勢の推移（2003～2022年）



今年度の集計では中国とインドが首位を入れ替わり、インドが得票率を2.3ポイント増加させて2019年以来3年ぶりの1位に返り咲いた。他方、中国は得票率で-9.9ポイントと大幅に下落し、2位に転落した。新型コロナの大流行から経済活動が回復し、今後の市場の成長性に高い期待が集まるインドに対して、中国は、厳格なゼロコロナ政策等を主因とする景気悪化や米中対立の激化の影響もあり、得票率を大きく落としたものとみられる。

米国は引き続き回答企業からの根強い支持を受けて3位を維持した。米国は成熟した先進国でありながらも巨大な市場とその成長性に対する期待が高く、2019年以降着実に得票数を増加させている一方で、急激なインフレーションに伴い、課題として労働コストの上昇をあげる企業が今年度急増しており、今後の行方が注目される。

いるわけではないと考えられ、国内事業を「強化・拡大」することについて、「産学連携も想定して日本から

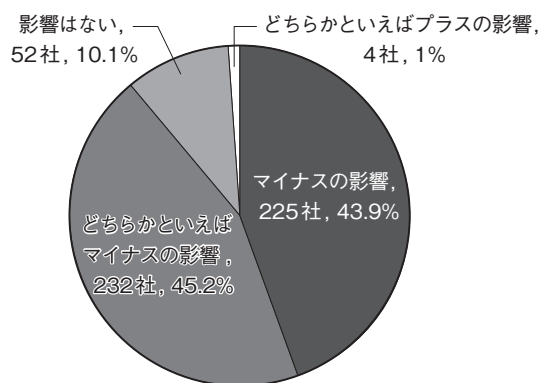
デルタ株流行の影響で昨年度に軒並み順位を下げたASEAN諸国については、今年度は得票数がおおむね微増、ランキング上位国の順位は横ばいとなった。

11～20位以降は得票数が少なく順位が入れ替わりやすい点は注意が必要だが、昨年引き続きドイツが欧州ではトップに立ち、英国やフランスが新たに20位以内にランクインするとともに、21位以下では東欧諸国も散見された。ウクライナ侵攻による負の影響が長期化していくなかでも欧州への関心が今後継続していくかが注目される。

## 5. ウクライナ侵攻の影響

海外拠点の配置にかかわらず事業運営においてウクライナ侵攻による影響があったかを質問したところ、「マイナスの影響」か「どちらかといえばマイナスの影響」があったと回答した企業は全体の約9割を占めた。業種別では化学業界が最もマイナスの影響を受けていることが確認されたことから、原油由来の製品を取り扱う企業において、エネルギー供給の不安定化に伴った原材料価格高騰の影響を受けていることがうかがわれた。また、規模別分析では中堅・中小企業に比べて大企業のマイナスの影響が顕著に確認されたが、これは大企業のほうが世界各地で広範に事業展開を行っており、ウクライナ侵攻に伴い現地事業の停止、原材料供給の途絶によるサプライチェーンの混乱等の影響をより受けていることによるものと考えられる。

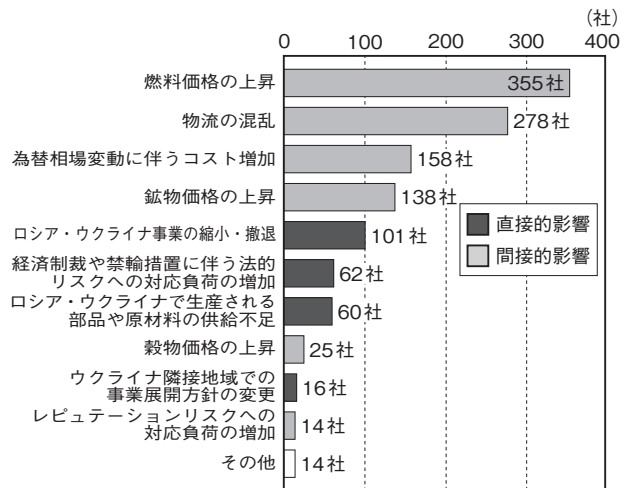
図表6 ウクライナ侵攻による影響



このうち、マイナスの影響が生じた具体的な理由を質問したところ、「燃料価格の上昇」「物流の混乱」「為替変動に伴うコスト増加」がトップ3となり、回答企業がウクライナ侵攻に伴って幅広く間接的な影響を受

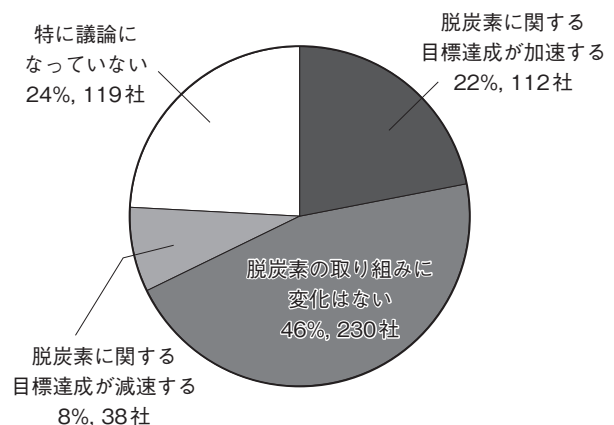
けていることがうかがわれた。一方で、「事業の縮小・撤退」や「経済制裁対応」といった直接的な影響については相対的に小さいことがうかがわれる結果となった。

図表7 ウクライナ侵攻のマイナスの影響理由



また、「ウクライナ侵攻によって脱炭素の取り組み姿勢が変化したか」という設問に対しては、「脱炭素の取り組みに変化はない」との回答が46%を占める一方、目標達成が「加速する」と答えた企業数は「減速する」と答えた企業数を大きく上回った。この結果はウクライナ侵攻の影響による化石燃料価格の上昇と、それに伴う再生可能エネルギー導入への投資・活用拡大に対する期待感が反映されたものといえる。回答企業からの声としては、「欧州等の取引先からの要請に追従する形で業界全体での取り組みが加速している」(電機・電子)といった見方や、「石炭価格の高騰に伴い代替熱源への転換を推し進める圧力に直面し、結果的に脱

図表8 脱炭素取り組み姿勢への影響

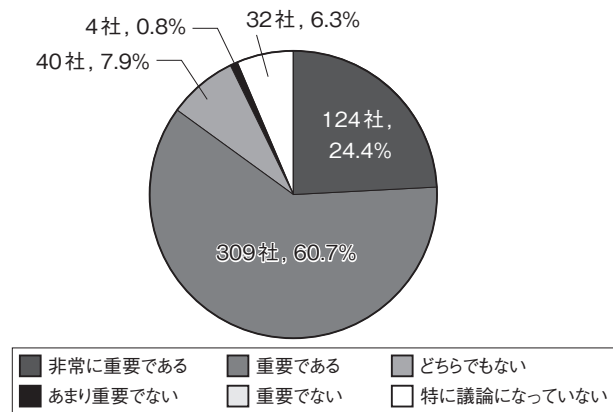


炭素が加速している」(窯業) といった声が聞かれた。

## 6. サプライチェーンと地政学リスク

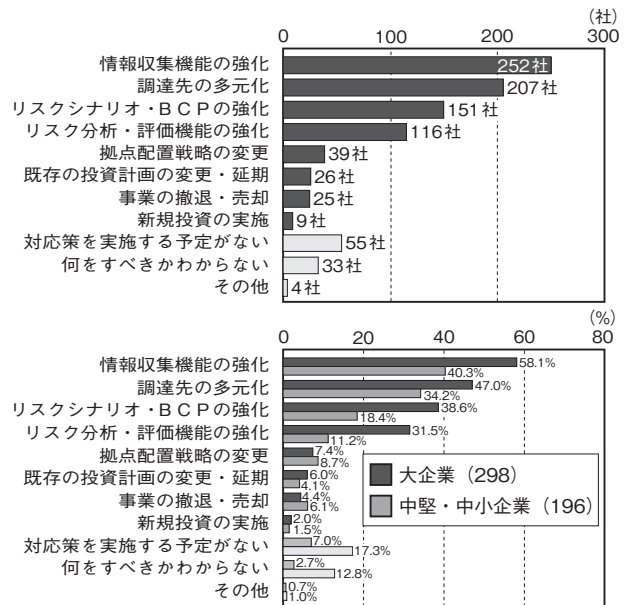
事業戦略における地政学リスクの重要性に関しては、計85%の回答企業が「非常に重要である」または「重要である」と回答し、海外ビジネス展開においては大宗の企業が地政学リスクを重要と認識していることが明らかになった。また、地政学リスクの重要性と回答企業の海外現地拠点をクロス分析すると、各企業がどの国・地域に生産拠点を保有するかにかかわらず、地政学リスクの重要度は一律に高い割合を示しており、地政学リスクはもはや日本企業にとっても特定の国・地域によらないグローバルな経営課題としての認識が広まっていることが示された。

図表9 事業戦略における地政学リスクの重要性



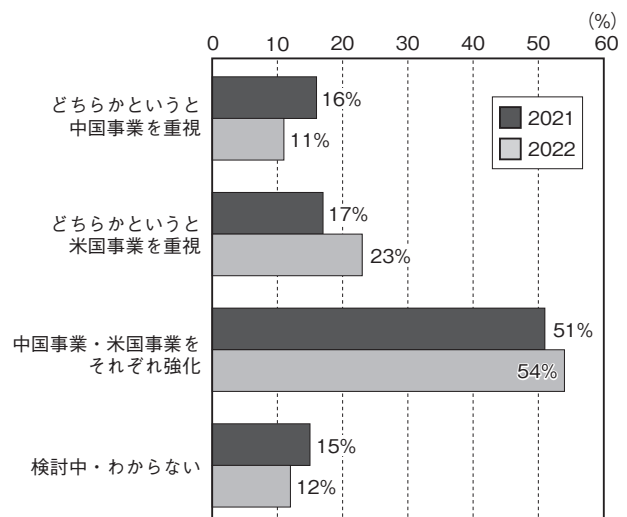
各社の事業戦略において、地政学リスクを考慮する重要性が広く認識されつつあるなか、具体的に回答企業がとっている対応策としては「調達先の多元化」とともに「情報収集機能の強化」「リスクシナリオ・BCPの強化」「リスク分析・評価機能の強化」に回答が集中し、企業が情報を能動的に収集、分析する意識が高まっていることが示された。具体的には、「社内で地政学リスクについて議論するワーキンググループを設置」(電機・電子)、「(米国) OFACをはじめとする経済制裁関連の地政学リスクにフォーカスした事務局を設置」(化学) といった声が聞かれた。その一方で、具体的に拠点を変更する企業、事業の撤退や投資計画の変更にまで踏み込んでいる企業は相対的に少ない結果となった。

図表10 地政学リスクへの対応策



なお、米中摩擦を背景に米国向け事業と中国向け事業を切り分ける「米中デカップリング」については昨年度調査と同一の質問を設定し、経年比較を行った。全体としては、米中デカップリングの議論が昨年度以上に深化している様相は示されなかったものの、「米中事業のどちらを強化するか」という点については、昨年度比で「中国事業を強化する」と回答した企業の割合が減少したのに対し、「米国事業を強化する」企業の割合が上昇する結果となった。中国の厳格なゼロコロナ政策に伴う経済活動の低迷や経済見通しの不透明性が主因とみられるが、台湾有事の可能性といった地政学的なリスクについても少なからず企業が意識しているものとみられる。

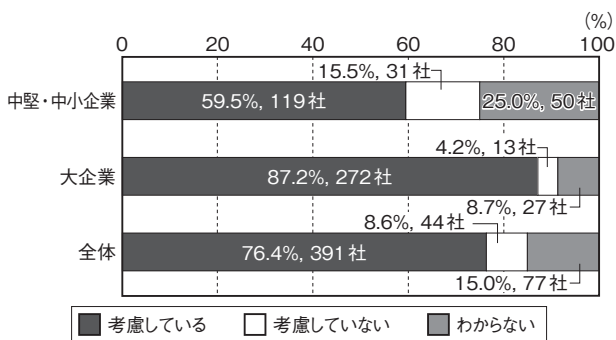
図表11 米中事業どちらを強化するか



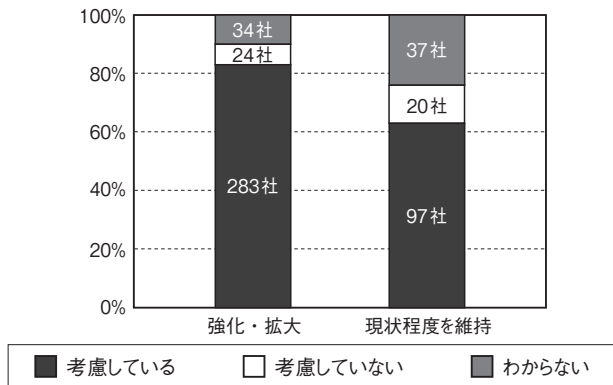
## 7. サステナビリティに向けた取り組み

サステナビリティへの社会的要請が高まっていることを受け、海外事業経営においてサステナビリティを考慮しているか否かを質問したところ、回答企業全体では76%の企業がサステナビリティを「考慮している」と回答した。企業規模別での分析では、大企業において90%に近い企業が「考慮している」と回答しているのに対し、中堅・中小企業については約60%の回答にとどまっていることから、大企業が先行してサステナビリティに取り組んでいることがうかがえる。

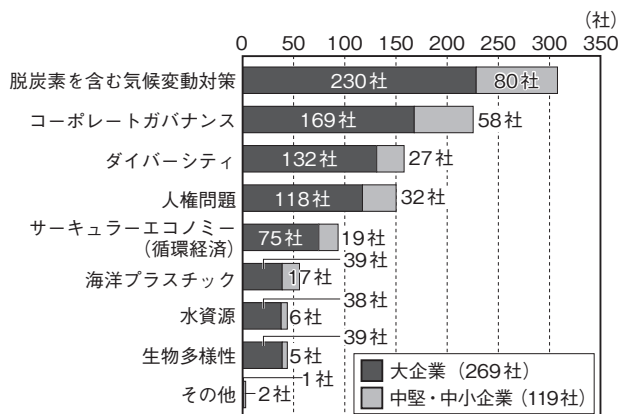
図表12 サステナビリティへの取り組み（規模別）



図表13 海外事業展開姿勢×サステナビリティへの取り組み



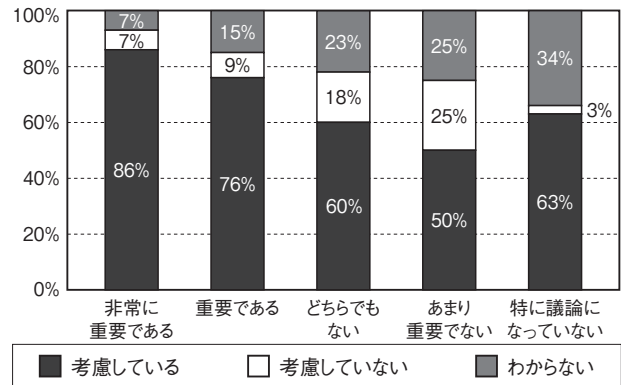
図表15 サステナビリティの中での関心トピック



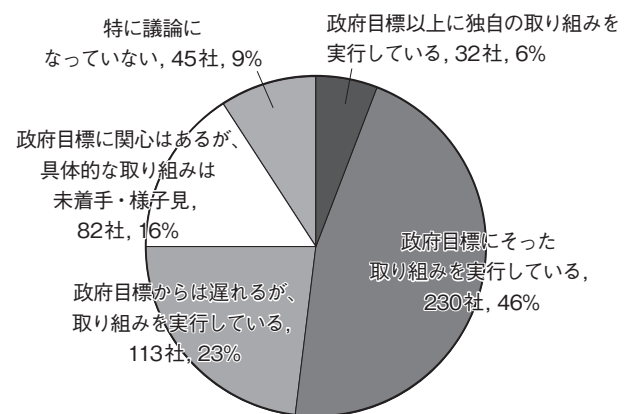
さらに他設問とのクロス分析の結果、海外事業展開意欲の高い企業、また、地政学リスクを重視する企業ほど、サステナビリティを考慮した事業運営を行っていることがわかった。グローバルビジネスに意欲的に取り組んでいる企業は、日々多種多様なリスクにさらされている状況にあるが、こうした各社の事業環境に大きな影響を与える外部要因やグローバルな諸問題に対しても高い意識をもって意欲的に取り組んでいることがうかがえる。

「サステナビリティ」の中にはさまざまなトピックが存在する。上記に続く設問にて、サステナビリティを「考慮している」と回答した企業に対しサステナビリティの中での関心トピックを聞いたところ、1位「脱炭素を含む気候変動対策」、2位「コーポレートガバナンス」、3位「ダイバーシティ」、4位「人権問題」の順に多く票を集めた。なかでも日本企業のビジネスにおいては、企業規模によらずサステナビリティの中で圧倒的に重視しているのが「脱炭素を含む気候変動対策」であり、約75%の企業が脱炭素に関しすでに何らかの取り組みに着手済み、そして5割強の企業が

図表14 地政学リスク×サステナビリティへの取り組み



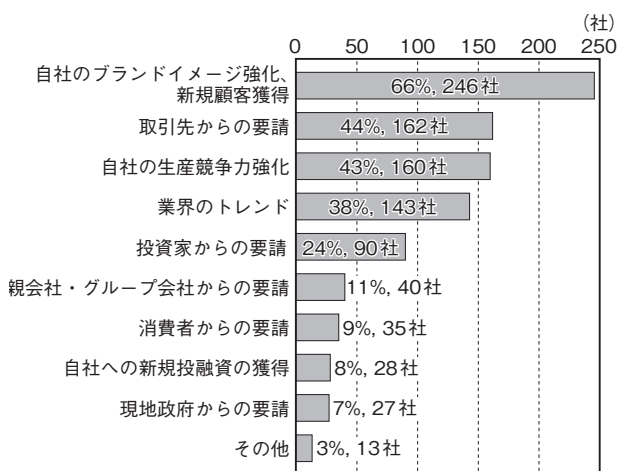
図表16 脱炭素に関する取り組み状況



2050年までにカーボンニュートラル達成との政府目標に沿う、またはそれ以上の取り組みを行っていることが示された。

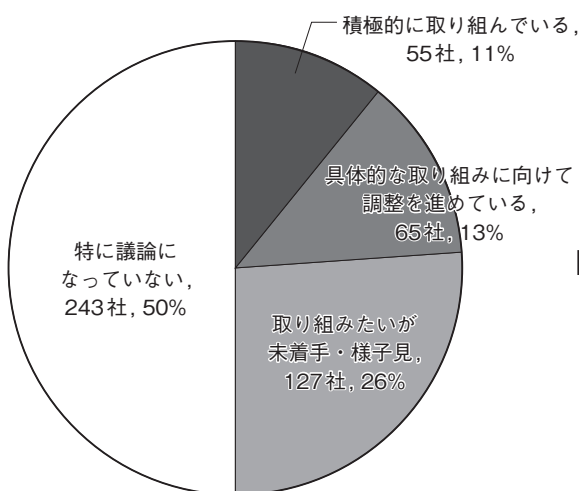
また、各企業が脱炭素に取り組む動機について、社外からの様々な要請や圧力に対する「受動的な取り組み姿勢」と「能動的な取り組み姿勢」を表す選択肢を並べたところ、能動的な動機である「自社のブランドイメージ強化、新規顧客獲得」が1位となり、日本の製造業がビジネス機会ととらえて積極的に脱炭素に取り組んでいる姿勢がうかがえる結果となった。

図表17 脱炭素に取り組む動機



最後に、サプライチェーンにおける「人権問題」への取り組みについて各企業に質問した。昨年度調査において人権問題への取り組み状況を聞いた設問では、「特に議論になっていない」と「未着手・様子見」を

図表18 人権問題への取り組み状況（昨年度結果）



合わせると76%という結果であったが、今年度調査においては、何も取り組んでいない企業の割合は5割以下まで減少している。昨年以降の欧米におけるビジネスと人権に関する法規制の動きや、2022年9月の日本政府による「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」策定等、昨今の企業活動と人権に関する社会的要請の高まりを踏まえ、日本の製造業の人権問題への取り組みが相当程度進展したことがうかがえる結果となった。

## 8. まとめ

今年度調査ではコロナ禍の影響を受け、昨年度まで減速・停滞していたわが国製造業の海外事業展開について、回復の兆しがみられる結果となった。その一方で、昨年2月のロシアによるウクライナ侵攻に伴い各企業の事業運営が大きく影響を受けている状況下、米中対立も相まって、多くの企業は事業戦略において地政学リスクの重要性を認識し、調達先の多元化とともに情報収集・分析機能の強化に取り組んでいることがうかがわれた。また、昨今世界的な取り組み課題となっているサステナビリティについて、日本企業は特に脱炭素への取り組みを重視し、事業機会として積極的に取り組んでいる状況がうかがわれた。またサプライチェーンにおける人権問題への取り組みについても、社会的要請の急速な高まりを受け、この1年で大きな進展がみられた。次年度調査では、各分野でのこうした日本企業の取り組み姿勢を継続的にモニタリングするとともに、より詳細にトレンドをとらえることができるよう工夫を施していくことが課題である。

図表19 人権問題への取り組み状況

