



Global Landscape of Overseas Business Expansion



わが国企業の海外事業展開に関する調査報告
2025年度 海外直接投資アンケート結果（第37回）
株式会社国際協力銀行 企画部門 調査部
2025年12月

目次

I. 製造業の分析

1	調査概要	P.4
---	------	-----

2	基礎データと事業実績評価	P.8
---	--------------	-----

3	中期的な事業展開姿勢	P.17
---	------------	------

4	有望事業展開先	P.23
---	---------	------

5	米国政策のサプライチェーン等への影響	P.41
---	--------------------	------

6	AIによる事業の変革とビジネスチャンス	P.54
---	---------------------	------

7	海外事業を通じたサステナビリティへの取り組み	P.61
---	------------------------	------

II.	非製造業の分析	P.65
-----	---------	------

(付録)	参考資料～業界別分析（製造業主要4業種）～	P.90
------	-----------------------	------

1. 海外事業環境には引き続き不確実性があるが、海外事業展開姿勢の強化・拡大傾向は強まる

2024年度の海外生産比率は36.1%（昨年度比+0.1%）、海外売上高比率は40.9%（昨年度比+0.9%）と上昇基調を維持し、海外売上高比率は過去最高水準を2年連続で更新。今後の海外事業展開にかかる強化・拡大姿勢は、慎重姿勢が強まった昨年度から変化が見られ、今年は上昇に転じた。地政学的リスクは依然高く、また米国の政策動向含め事業環境に不確実性もある中、成長の機会を求めて海外市場を志向する企業の動きが感じられた。

2. 有望国・地域ランキングではインドが4年連続の首位。米国が得票率を伸ばし、順位を上げて2位に

今後3年程度の有望事業展開先では、インドが60%を超える企業から支持を集めて1位となった。米国は堅調な経済や国内市場の魅力などを背景に得票率を伸ばし2位（昨年度：3位）となった。一方、これまで有望国として票を集めていたASEAN主要国は、経済の落ち込みや他国企業との競争激化も背景に中期的に得票率が低下傾向にある。中国は昨年度から1つ順位を上げ5位となったが得票率回復には至らず、国内での地場企業や他国企業との厳しい競争に晒される日本企業の姿も見られた。

3. 米国関税政策で悪影響を受ける企業がある一方、中長期的に米国市場へ投資拡大を図る企業も

米国関税政策の強化で、直接あるいは間接的に収益に悪影響を受ける企業が多くあった。一方、米国内に拠点を持つ企業を中心に、一部では関税政策を好機と捉え、事業拡大を図る姿も見られた。また日本企業のサプライチェーンに関しては、地政学リスクの高まりや反グローバリズムの拡大等に対応し、地産地消の促進も含めた最適化を追求する動きもあった。

4. AI（人工知能）の活用は進むも、省力効果は限定的。半導体等AI関連事業に強みを持つ企業も

業種ごとの差は見られたが、管理部門で約6割、生産部門で約4割の企業がAIを活用。足許でのAIによる省力効果は多くの企業で20%に満たないものの、今後10年間では省力化が進むとの期待から、AIを活用した事業効率化を中長期的に継続する姿勢が確認された。AI関連事業では、半導体製造やデータセンター関連等、幅広い分野で強みを持った日本企業の事業展開が確認された。

5. 海外でのサステナビリティに係る取り組みを積極的に行う一方、課題も浮き彫りに

6割以上の企業が、サステナビリティに係る取り組み（脱炭素社会・循環経済への移行、生物多様性確保など）を海外で実施。積極的にサステナビリティに係る取り組みを行って事業機会に繋げる日本企業も確認された一方、国ごとに日本企業が直面する様々な課題も明らかとなった。

6. 非製造業の有望国・地域ランキングも製造業と同様に首位インド、2位米国に

非製造業の有望国・地域ランキングでは、製造業の進出が進むインドが卸売、建設等の業種からの票を集め1位、データセンター事業が活況を呈する米国が建設、電力・ガス等の業種からの票を集め2位となった。一方、製造業で8位のフィリピンは非製造業では運輸、卸売、建設等から支持され5位に、また製造業で13位のオーストラリアは資源、電力、金融等から支持され6位となり、製造業との差異も見られた。

I. 製造業の分析

1 調査概要

1. 調査目的および調査対象企業

- わが国企業の海外事業展開の現状と今後の見通しを調査するもの。調査対象企業は、原則として海外現地法人を3社以上（うち生産拠点1社以上を含む）有するわが国製造業企業。

2. 調査企業数および調査方法

- 調査企業数：1072社
- 調査方法：調査票の郵送とe-mailの送付によるウェブ回答を依頼。なお、電話等でのヒアリングも実施。

3. 回答状況

- 回答数：541社（昨年度比+46社）
※郵送回答67社、ウェブ回答474社
- 回答率：50.5%（昨年度比-2.4ポイント）

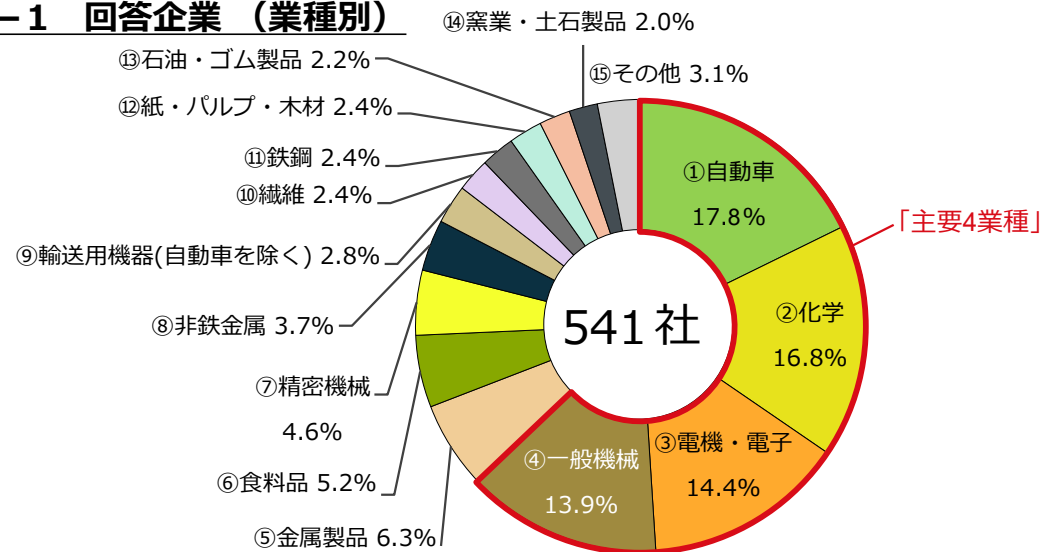
4. 調査期間

- 2025年7月10日（調査票発送）～8月31日（回収締切）
※ただし9月9日までの回収票を有効回答とした

5. 調査項目

- 基礎データ
- 事業実績評価
- 中期的な事業展開姿勢
- 有望事業展開先
- 米国政策のサプライチェーン等への影響*
- AIによる事業の変革とビジネスチャンス*
- 海外事業を通じたサステナビリティへの取り組み*
（* 印は今年度の個別調査項目）

図表1-1 回答企業（業種別）



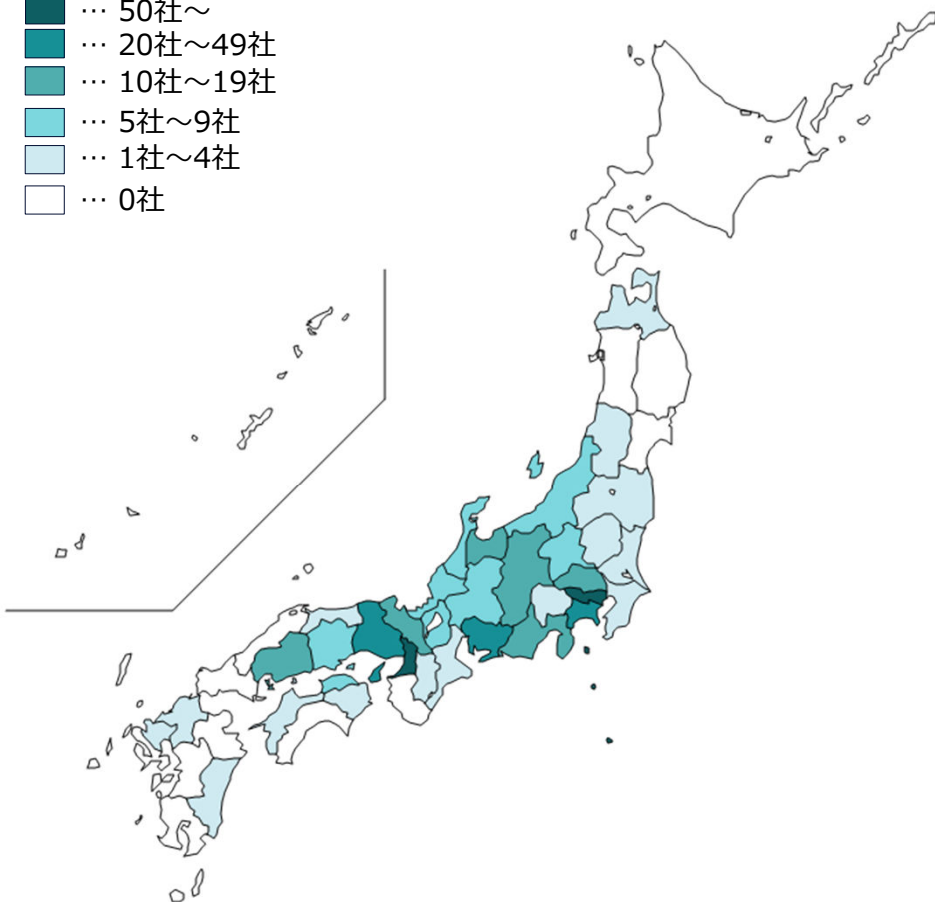
（注）本調査では、自動車、化学、電機・電子、一般機械を総称して「主要4業種」と呼称している。また、業種別の「化学」は「化学（プラスチック製品を含む）」および「医薬品」の合計、「自動車」「電機・電子」「一般機械」および「精密機械」の業種はそれぞれの業種における「組立」および「部品」の合計としている。

業種	2024	2025	構成比
①自動車	96	96	17.8%
②化学	78	91	16.8%
③電機・電子	64	78	14.4%
④一般機械	60	75	13.9%
⑤金属製品	27	34	6.3%
⑥食料品	26	28	5.2%
⑦精密機械	26	25	4.6%
⑧非鉄金属	21	20	3.7%
⑨輸送用機器(自動車を除く)	16	15	2.8%
⑩繊維	18	13	2.4%
⑪鉄鋼	12	13	2.4%
⑫紙・パルプ・木材	11	13	2.4%
⑬石油・ゴム製品	14	12	2.2%
⑭窯業・土石製品	11	11	2.0%
⑮その他	15	17	3.1%
合計	495	541	100.0%

1 (2) 調査概要 回答企業のプロフィール①

図表1-2 回答企業プロフィール（本社所在地別）

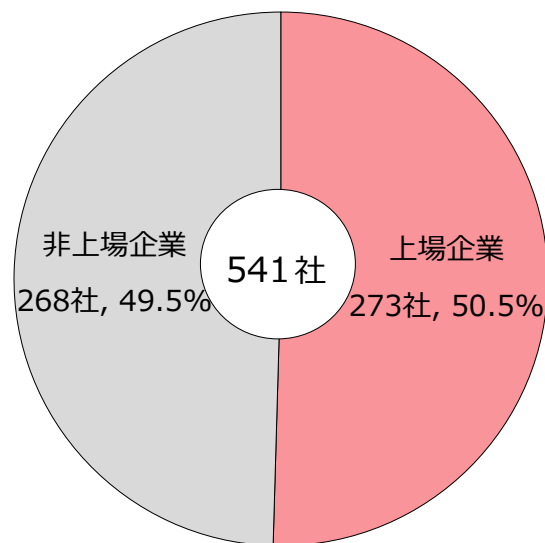
- ... 50社～
- ... 20社～49社
- ... 10社～19社
- ... 5社～9社
- ... 1社～4社
- ... 0社



東京181, 大阪77, 愛知49, 神奈川28, 兵庫24, 広島19, 長野18, 静岡17, 京都14, 埼玉13, 富山11, 岐阜9, 群馬8, 岡山8, 滋賀7, 新潟6, 石川6, 福井6, 香川5, 栃木4, 山梨4, 三重4, 愛媛4, 福岡4, 千葉3, 徳島3, 山形2, 青森1, 福島1, 茨城1, 奈良1, 鳥取1, 佐賀1, 宮崎1

（注）回答企業の本社住所をプロットしたもの。

図表1-3 回答企業プロフィール（上場・非上場別）

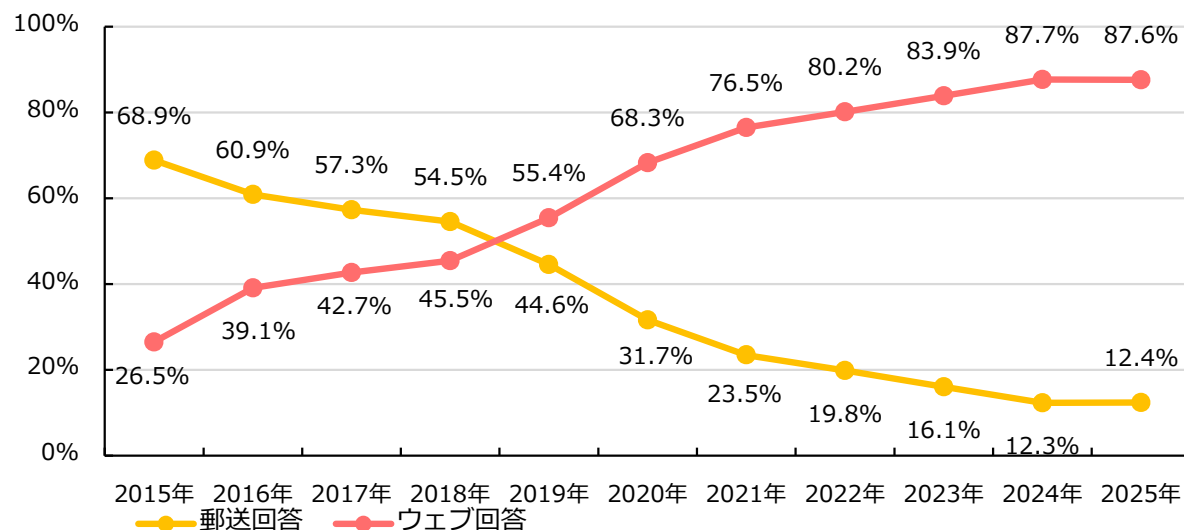


図表1-4 回答企業数（資本金別、単体）

資本金	2024	2025	構成比
3億円未満	125	145	26.8%
3億円以上～10億円未満	77	74	13.7%
10億円以上～50億円未満	100	111	20.5%
50億円以上～100億円未満	63	59	10.9%
100億円以上	128	149	27.5%
持株会社	2	3	0.6%
無回答	0	0	0.0%
合計	495	541	100.0%

（注）本調査では、「中堅・中小企業」の定義を資本金10億円未満の企業としている。

図表1-5 回答方法の変化（郵送／ウェブ回答）



1 (2) 調査概要 回答企業のプロフィール②

図表1-6 海外現地法人の分布

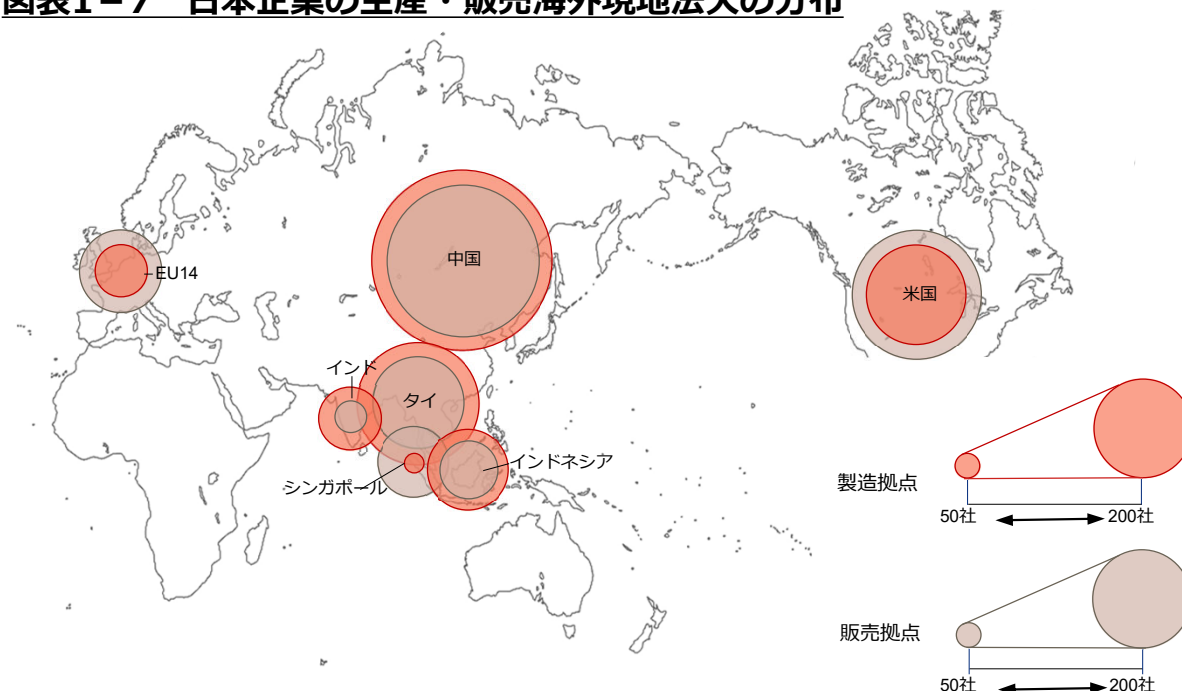
①生産の海外現地法人を
1社以上保有

	国・地域	回答社数 (社)	割合
1	中国	365	70.9%
2	タイ	247	48.0%
3	米国	202	39.2%
4	インドネシア	163	31.7%
5	インド	127	24.7%
6	ベトナム	125	24.3%
7	EU14	105	20.4%
8	マレーシア	99	19.2%
8	メキシコ	99	19.2%
10	台湾	90	17.5%
11	韓国	76	14.8%
12	フィリピン	65	12.6%
13	英国	45	8.7%
14	中・東欧	42	8.2%
15	シンガポール	40	7.8%
15	ブラジル	40	7.8%

②販売の海外現地法人を
1社以上保有

	国・地域	回答社数 (社)	割合
1	中国	306	59.4%
2	米国	260	50.5%
3	タイ	187	36.3%
4	EU14	167	32.4%
5	シンガポール	143	27.8%
6	台湾	128	24.9%
7	インドネシア	118	22.9%
8	韓国	114	22.1%
9	香港	112	21.7%
10	インド	110	21.4%
11	ベトナム	100	19.4%
12	マレーシア	85	16.5%
13	英国	81	15.7%
14	メキシコ	78	15.1%
15	フィリピン	63	12.2%

図表1-7 日本企業の生産・販売海外現地法人の分布



(注) 製造拠点、販売拠点の上位5カ国を抽出。

<本調査における地域に関する定義>

ASEAN	シンガポール、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム、ミャンマー、カンボジア、ラオス、ブルネイ
北米	米国、カナダ
EU14	ドイツ、フランス、イタリア、オランダ、ベルギー、ギリシャ、ルクセンブルク、デンマーク、スペイン、ポルトガル、オーストリア、フィンランド、スウェーデン、アイルランド
中・東欧	ポーランド、ハンガリー、チェコ、スロバキア、ブルガリア、ルーマニア、スロベニア、アルバニア、クロアチア、セルビア、モンテネグロ、ボスニア・ヘルツェゴビナ、北マケドニア共和国
欧州	EU14、英国、中・東欧、トルコ

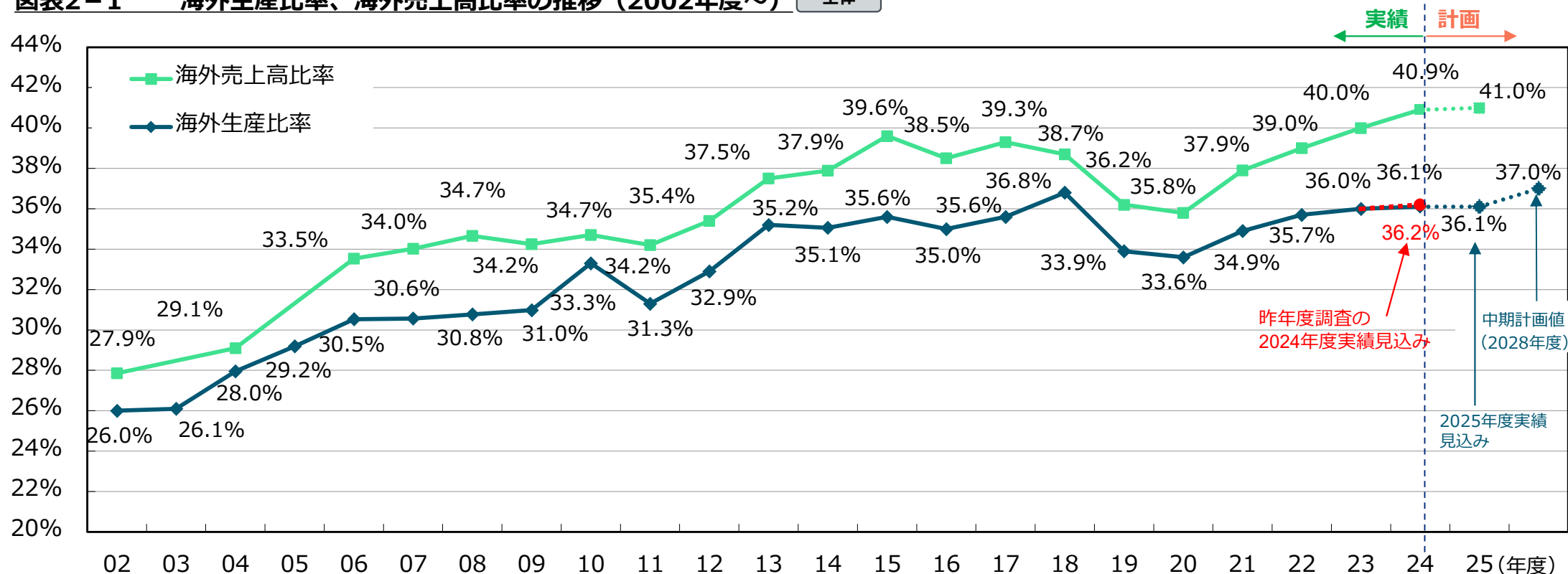
I. 製造業の分析

2 基礎データと事業実績評価

問

貴社の海外生産比率・海外売上高比率（連結ベース）を教えてください。また、中期的計画（2028年度）の見通しも教えてください。

図表2-1 海外生産比率、海外売上高比率の推移（2002年度～） 全体



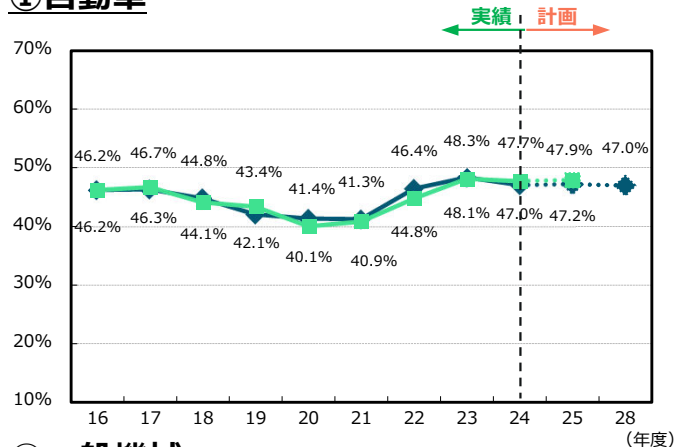
- (注1) 各種指標の算出方法（いずれも連結ベース）
 ・海外売上高比率 = 海外売上高 / (国内売上高 + 海外売上高)
 ・海外生産比率 = 海外生産高 / (国内生産高 + 海外生産高)
- (注2) グラフ中の各比率は、回答企業の申告値を単純平均したもの。
- (注3) 2003年度および2005年度の海外売上高比率は調査を実施していない。
- (注4) 中期計画値（2028年度）は海外生産比率のみで調査を実施。

■ 海外売上高比率は円安や日本からの輸出増を背景に過去最高水準に。海外生産比率は伸びが鈍化

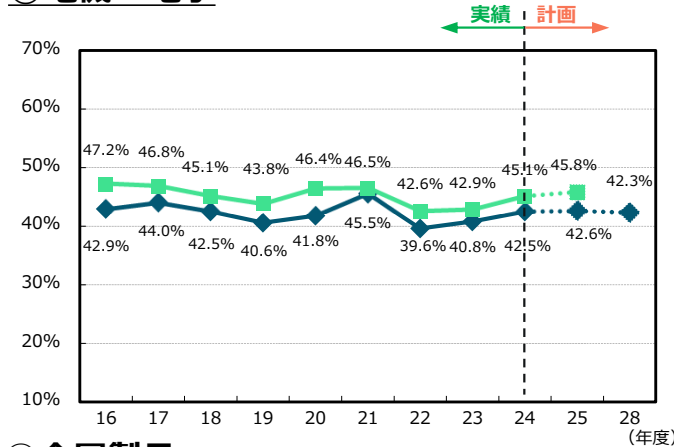
- 2024年度の海外売上高比率は過去最高水準の40.9%となり、4年連続で上昇。歴史的な円安と相俟って、海外での日本食ブームによる輸出増や、AI搭載電機製品の普及に伴う輸出増などを背景に、食料品、電機・電子、金属製品といった業種が海外売上高比率の上昇を牽引した。
- 2024年度の海外生産比率は、前年度比0.1ポイント増の36.1%と昨年度比ほぼ横ばいで推移。自動車などの一部業種では昨年度比で海外生産比率が減少し海外売上高比率ほどの増加は見られなかった。

図表2-2 各指標の業種別推移（2016年度～）

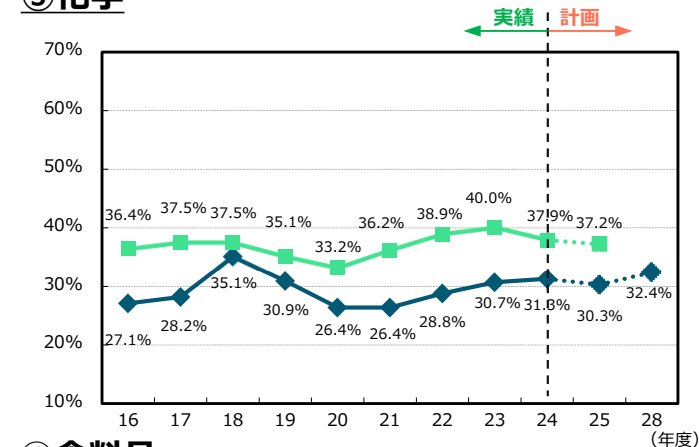
①自動車



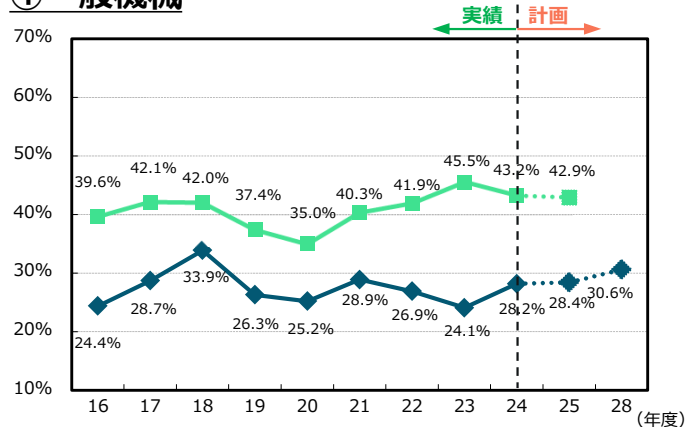
②電機・電子



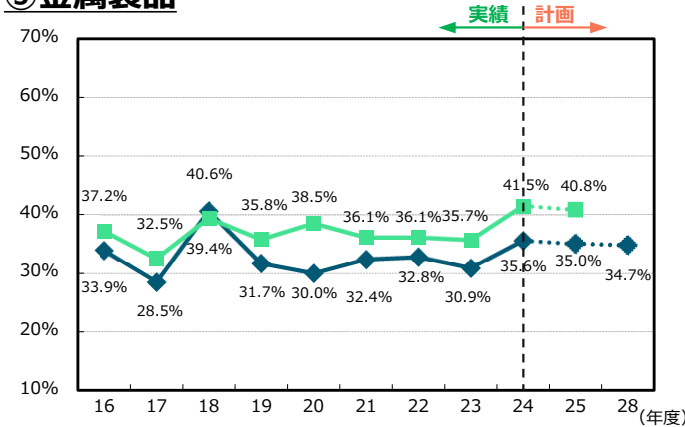
③化学



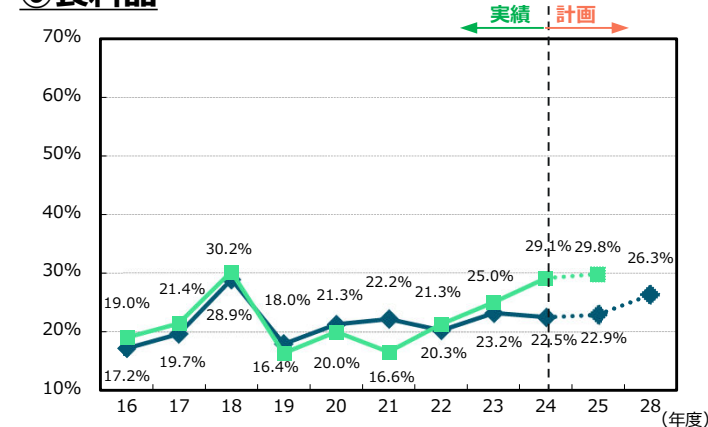
④一般機械



⑤金属製品



⑥食料品



■ 海外売上高比率は電機・電子を除く主要4業種で減少。海外生産比率は自動車を除く主要4業種で上昇

- 2024年度の海外売上高比率は、電機・電子、金属製品、食料品では上昇。特に食料品は、海外での日本食ブームに乗じた積極的な海外での販路拡大により3年連続の上昇となった。また、電機・電子および金属製品は「AI搭載PC・スマートフォンを新たに発表するメーカーが多かったため、買い替えが進んだ」（電機・電子、金属製品）との声が聞かれた。一方、自動車、化学、一般機械はコロナ禍での落ち込みから順調に回復してきたが、今年度は低下する結果となった。「欧米等での金利の高止まりにより建機の輸出台数が伸び悩んだ」（一般機械）との声が聞かれた。
- 2024年度の海外生産比率は、自動車、食料品以外で上昇した。一般機械では、海外生産比率は上昇し、売上高比率は低下する逆の動きが生じた。「国内のインフレを背景に、特に家庭用品において、海外で生産している低価格帯の製品が国内で人気だった」（一般機械）等の声が聞かれた。

2 (2) 事業実績評価（主要国・地域別）

問 2025年3月時点で、貴社が生産および販売の現地法人を保有している国・地域における「収益実績評価」について、どれに該当しますか。「1. 計画値を上回った」「2. 概ね計画どおり」「3. 計画値を下回った」（単一回答）

図表2-3 海外収益実績評価

(実績年度)	2023年度	2024年度
計画値を上回った	16.6	18.9(+2.3)
概ね計画どおり	52.9	51.2(▲1.7)
計画値を下回った	30.5	30.0(▲0.5)

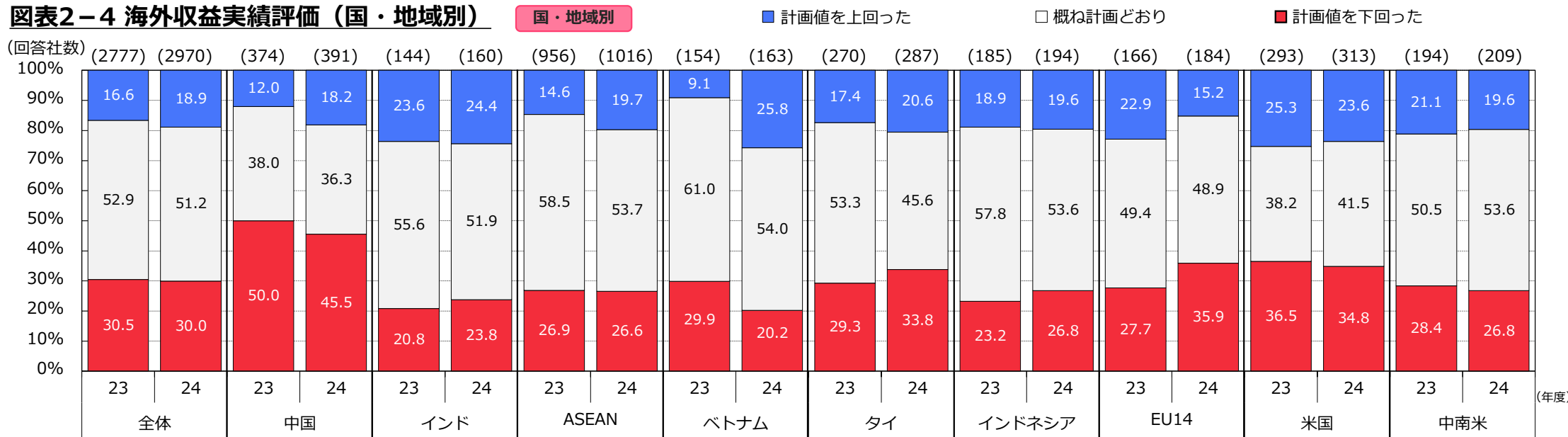
(%)

■ 中国やベトナムを中心に計画値を上回るとの回答が増えた一方、欧州では収益状況は悪化

- 2024年度は「計画値を上回った」（18.9%）が昨年度比2.3ポイント増、また「計画値を下回った」（30.0%）は昨年度比0.5ポイント減となり、海外収益実績が計画対比で上振れる結果となった。
- 国・地域別では「計画値を上回った」の割合は、中国およびベトナムで大きく上昇。中国では、その多くが化学関連であり「液晶関連等付加価値の高い製品の販売が好調」（化学）との声が聞かれた。一方、中国では「計画値を保守的に設定したため、計画比では上振れたが収益は減少」（自動車）との声もあり、引き続き、景気低迷の影響が多くの企業に及んでいる様子がうかがわれた。ASEANでは、ベトナムが収益増を牽引しており、「PC・スマートフォン向けの部品の売上が好調」（電機・電子）との声が聞かれた。
- 一方、タイ、インドネシアおよびEU14で「計画値を下回った」との回答の増加が目立った。タイ、インドネシアで「計画値を下回った」と回答した企業の多くが、自動車関連企業。タイで計画値を下回った要因として、現地での中国企業等との競争激化に加え「家計債務拡大による自動車ローン審査の厳格化が長引いている点は深刻」（自動車）との声も挙がった。EU14で計画を下回った企業は一般機械、化学が多く、「エネルギー価格高騰の長期化と厳格な環境規制の影響」（化学）との声があった。

() 内の数値は、前回の比率からの増減。
(注) 進出先地域・国ごとの評価点を単純平均したもの。

図表2-4 海外収益実績評価（国・地域別）

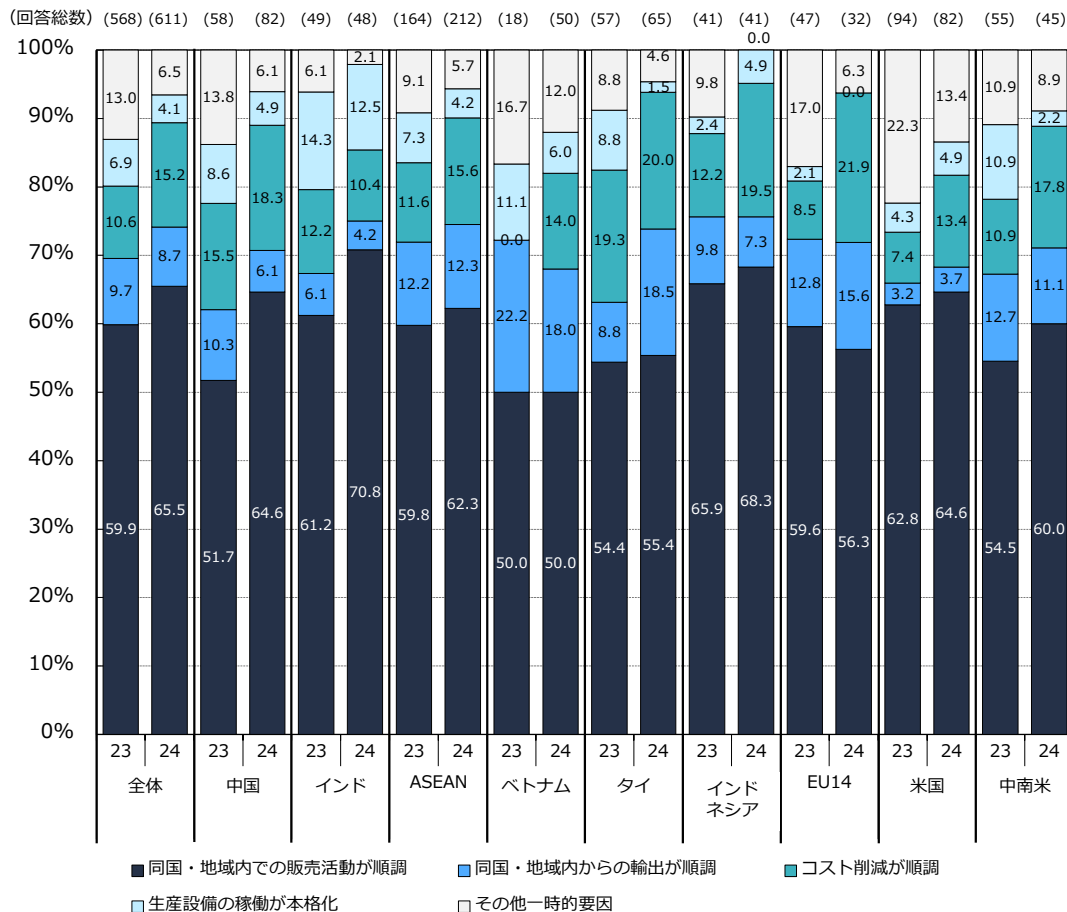


■ 販売活動が順調との回答が増加した国・地域が多い中、EUを中心に販売活動が不調との声も

- 「計画値を上回った理由」については、EU、ベトナム以外では「同国・地域内での販売活動が順調」の割合が昨年度比で増加しており、特に中国では+12.9ポイントと最大の伸びとなった。ヒアリングでは、「中国では地場の自動車関連企業に販路を拡大したことで売上が伸びた」（化学）、「インドでは鉄道や電力等のインフラ関連の需要が伸長しており販売が好調」（電機・電子）との声が聞かれた。
- 「計画値を下回った理由」については、インド、ベトナム、米国、中南米以外の主要国・地域で「同国・地域内での販売活動が不調」の割合が昨年度比で増加する結果となった。EUで販売活動が不調と回答した企業は、他国と比べ最多の79.7%であり、特に一般機械および電機・電子からの回答が多い。ヒアリングでは「ドイツ等主要国の景気低迷により販売活動不調」（一般機械、電機・電子）、「EUで中国系企業の進出に伴う競争が激化している」（電機・電子）との声が聞かれた。

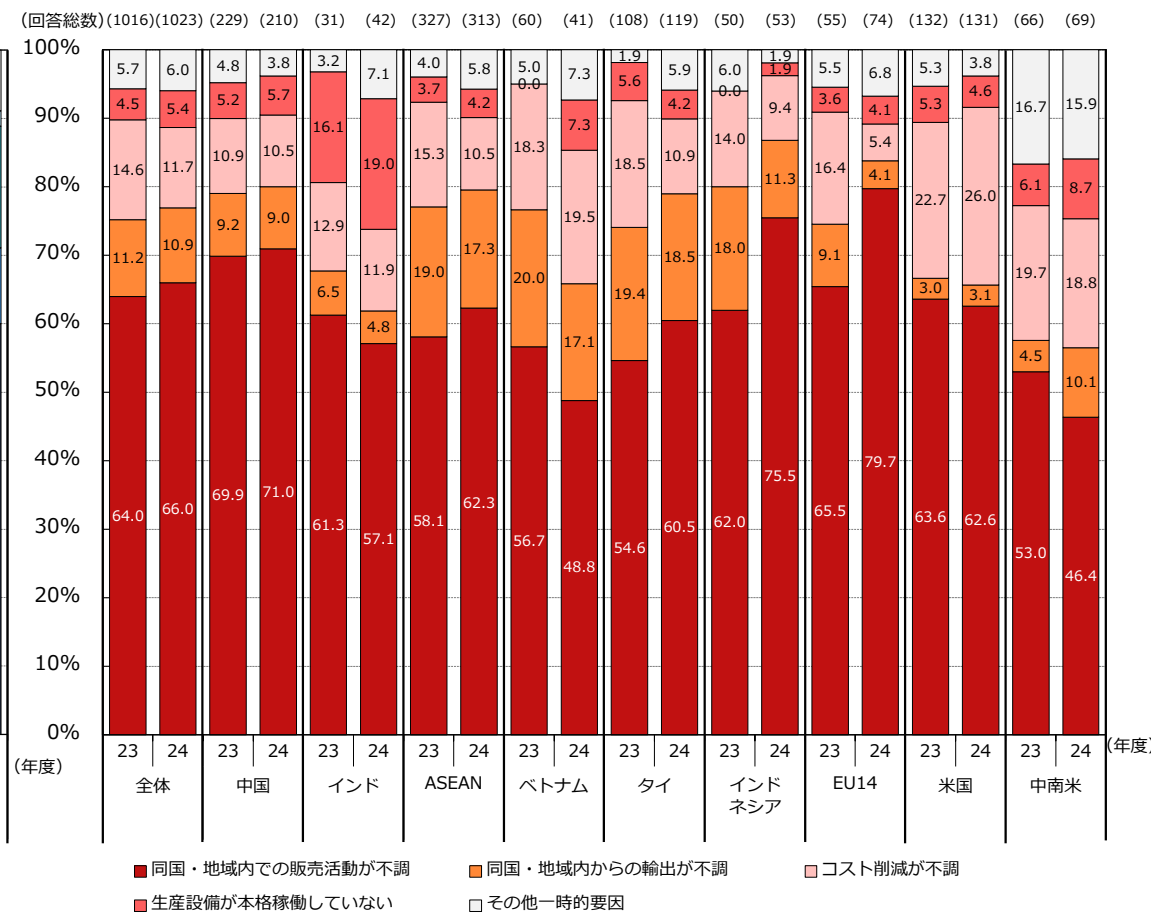
図表2-5 海外収益評価理由（計画値を上回った理由）

国・地域別



図表2-6 海外収益評価理由（計画値を下回った理由）

国・地域別

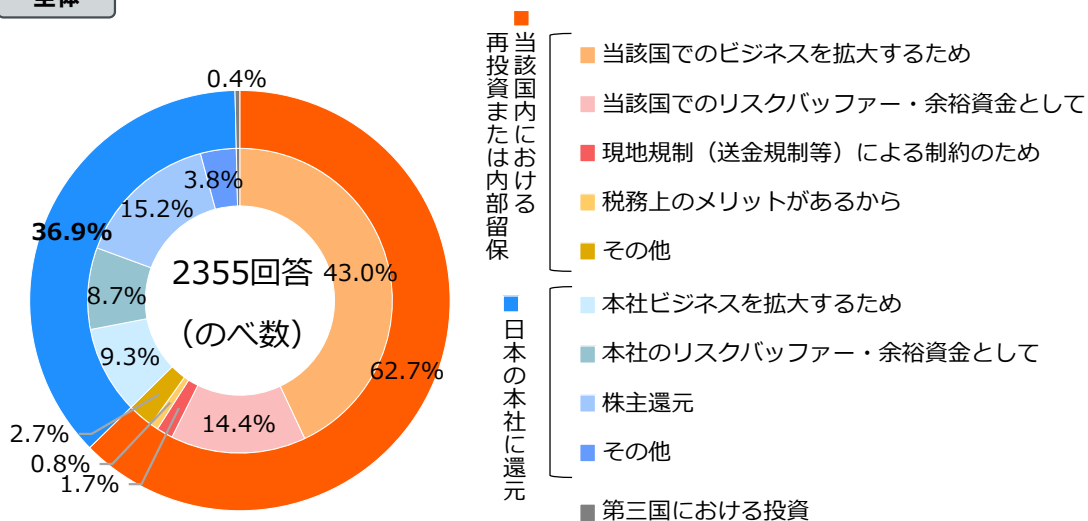


問

海外現地法人で上げた収益は、主にどのように活用されていますか。「1. 当該国内における再投資または内部留保」、「2. 第三国における投資」、「3. 日本の本社に還元」から選択してください。

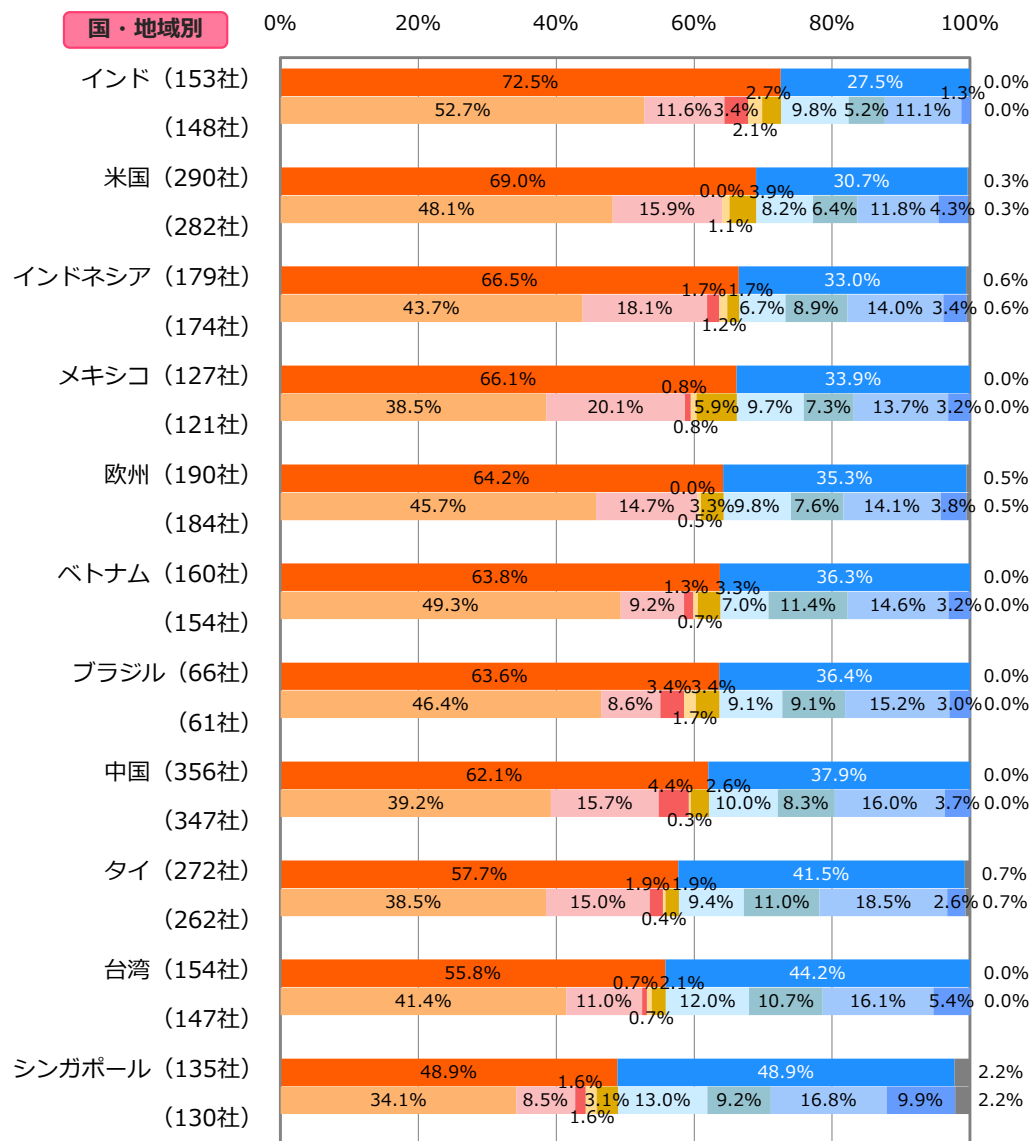
図表2-7 海外現地法人の収益活用方法

全体



■「当該国内での再投資または内部留保」が殆どの国で過半を占める

- 「1. 当該国内における再投資または内部留保」を選択した企業はインドが72.5%と最多であったが、国別・業種別に見て大きな特徴は見られなかった。ヒアリングでは「現地法人の収益が多い国では日本の本社に還元」（化学）といった声や「海外現地法人の収益は全て本社に還元する」（電機・電子）との声が聞かれ、企業による方針の違いが浮き彫りとなった。
- 中国、ブラジル、インドでは、現地の送金規制による制約を背景とした再投資または内部留保の回答が一定数見られた。
- 「2. 第三国における投資」を選択した企業は非常に限定的であった。
- 「3. 日本の本社に還元」を選択した企業は、「株主還元のため」との回答が最多で、「本社ビジネスを拡大するため」「本社のリスクバッファ・余裕資金として」が続いた。



(4) 日本のマザー工場と海外工場の比較（生産性等） ～2015年時点との比較分析～

問

中国、タイ、インドネシア、ベトナム、インド、米国、メキシコのいずれかの国に工場を保有する企業の方にお伺いします。次の「1」～「3」の評価項目について、日本国内のマザー工場を3として、上記7カ国に保有する同種の製品を生産する海外工場を5段階評価して下さい。（※本問は2015年度の調査でも実施。）

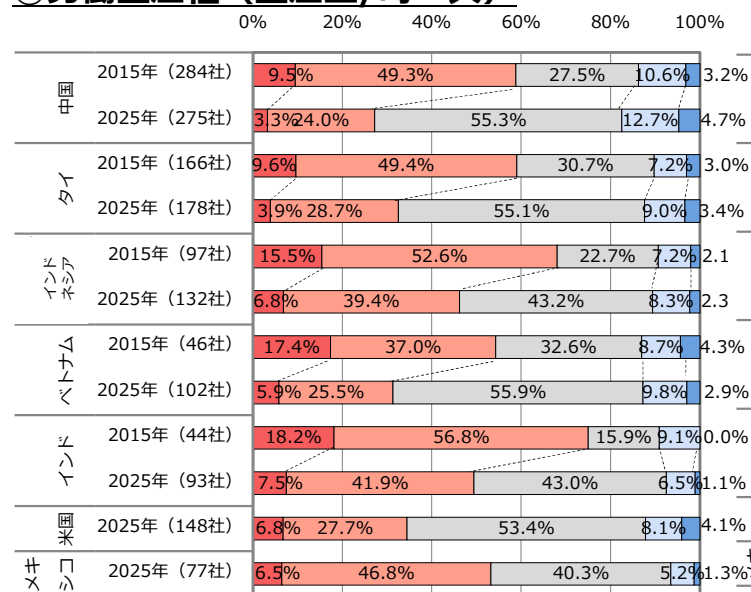
（※）本設問の評価基準は右の表のとおり。

1. 労働生産性（生産量/時・人）	日本を3としたときの水準				
2. 工程内不良率	1	2	3	4	5
3. 納期	悪い	←	日本と同じ	→	良い

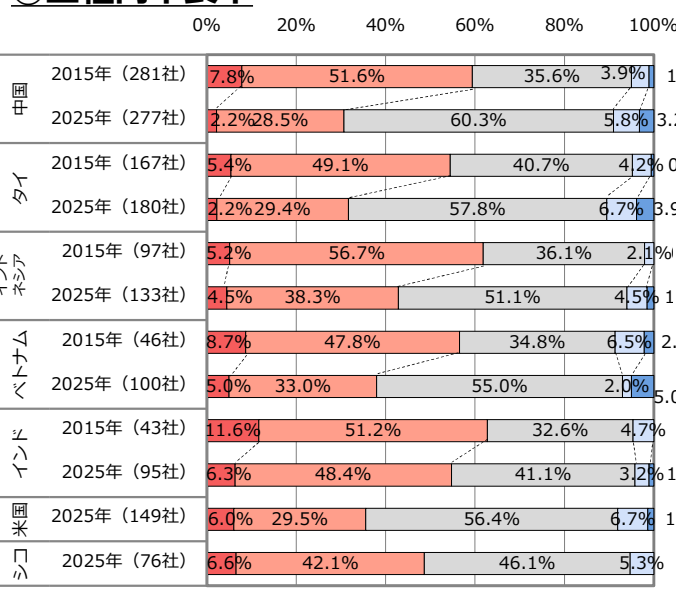
図表2-8 各評価レベルの回答社数が回答全体に占める割合

国・地域別

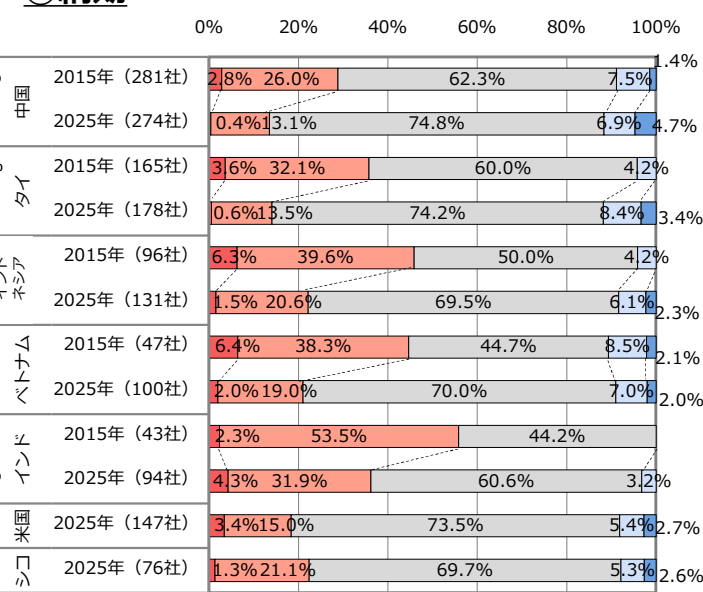
①労働生産性（生産量/時・人）



②工程内不良率



③納期



■悪い ■やや悪い ■日本と同じ ■やや良い ■良い

■ 調査を実施した全ての国で改善。インド、インドネシア、メキシコは日本の工場の水準に及ばないとの回答が比較的多い

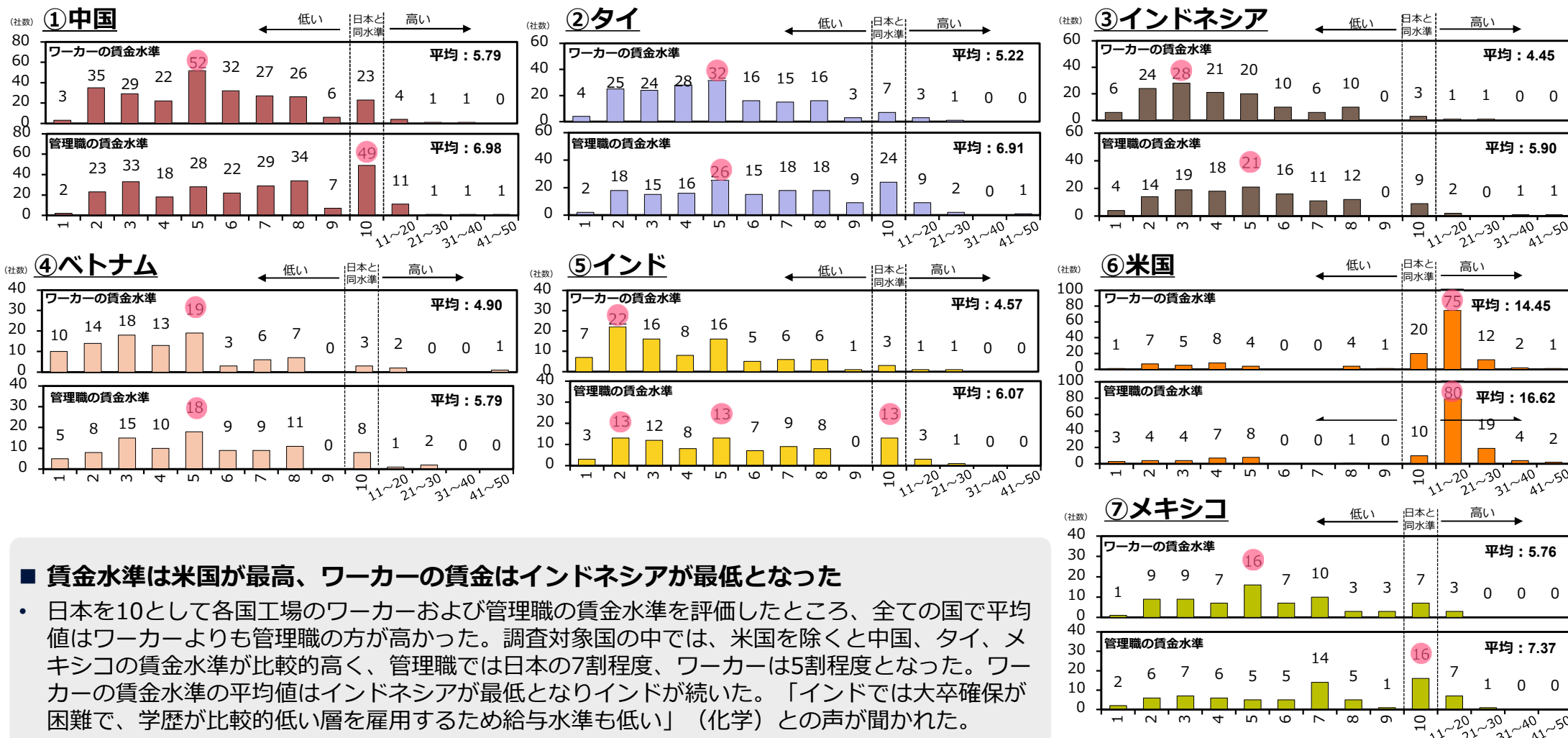
- 2015年度のデータと比較すると、全ての国において労働生産性、工程内不良率、納期いずれも改善が見られた。特に中国の変化は著しく、日本のマザー工場と同程度またはそれ以上と回答した企業は、労働生産性で41.3%→72.7%、工程内不良率で40.6%→69.3%、納期で71.2%→86.4%といずれも2015年度に比べ大きく改善。「中国の様に長年保有している工場では労働生産性、工程内不良率、納期いずれも向上」（化学）とのが聞かれた。また「米国等賃金水準が高い国では自動化を積極的に取り入れているため労働生産性が高まった」（自動車）との意見もあった。
- 一方、各項目で今回「悪い」「やや悪い」と回答した企業の割合は、労働生産性ではメキシコ、インド、インドネシアの順で多く、工程内不良率および納期ではインド、メキシコ、インドネシアの順に多かった。ヒアリングでは「インドネシアではワーカーが習熟すると辞めてしまい、給料が高い他国企業の工場に転職してしまうことが多い」（一般機械）との声があり、インドやメキシコでも同様の点を課題視する声が聞かれた。

2 (4) 日本のマザー工場と海外工場の比較（賃金水準）

問 中国、タイ、インドネシア、ベトナム、インド、米国、メキシコのいずれかの国に工場を保有する企業の方にお伺いします。日本を「10」としたときの当該国工場の賃金水準をお答えください（1～50で、例えば日本の半額程度の水準であれば「5」、2倍程度であれば「20」）。

図表2-9 ワーカーの賃金水準および管理職の賃金水準（日本を10としたときの水準）

国・地域別



■ 賃金水準は米国が最高、ワーカーの賃金はインドネシアが最低となった

- 日本を10として各国工場のワーカーおよび管理職の賃金水準を評価したところ、全ての国で平均値はワーカーよりも管理職の方が高かった。調査対象国の中では、米国を除くと中国、タイ、メキシコの賃金水準が比較的高く、管理職では日本の7割程度、ワーカーは5割程度となった。ワーカーの賃金水準の平均値はインドネシアが最低となりインドが続いた。「インドでは大卒確保が困難で、学歴が比較的低い層を雇用するため給与水準も低い」（化学）との声が聞かれた。
- 米国ではワーカーの賃金水準の平均値は14.45、管理職の賃金水準も16.62と最も高い値。ヒアリングでは「米国の賃金水準は一時期の急騰よりは落ち着いたが、上昇傾向は変わらず厳しい」（化学）との不安の声も聞かれた。

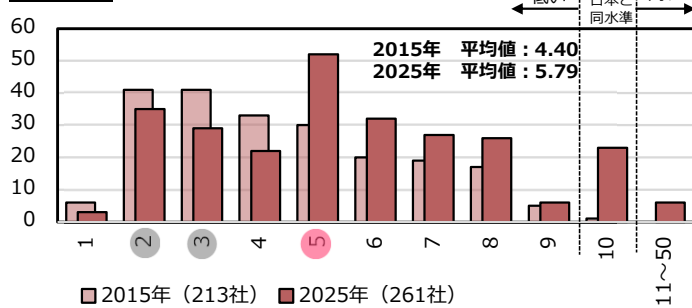
（注1）基本給与に諸手当、社会保険、残業代、賞与等を含めた金額での比較。
（注2）○印は最頻値。
（注3）中国、タイ、インドネシア、ベトナム、インドについては2015年に同様の調査を実施。

(4) 日本のマザー工場と海外工場の比較（賃金水準） ～2015年時点との比較分析～

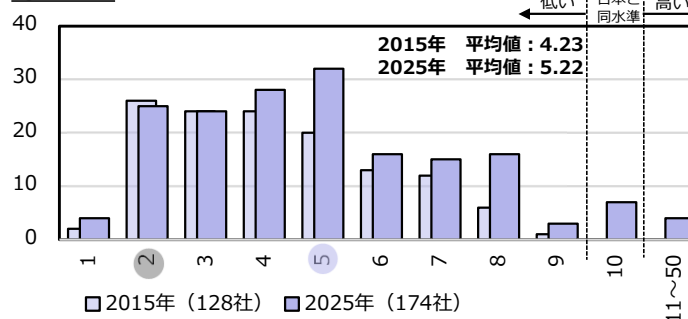
図表2-10 ワーカーの賃金水準 2015年vs2025年（日本を10としたときの水準）

国・地域別

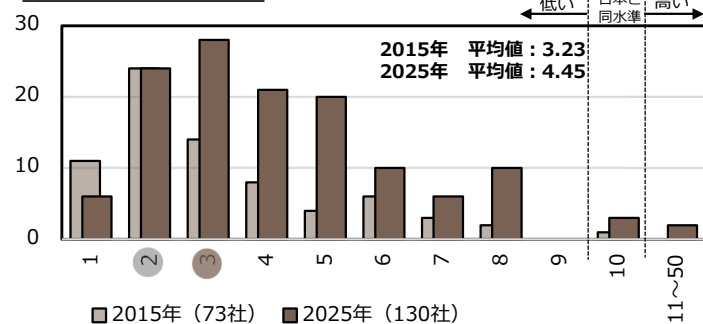
①中国



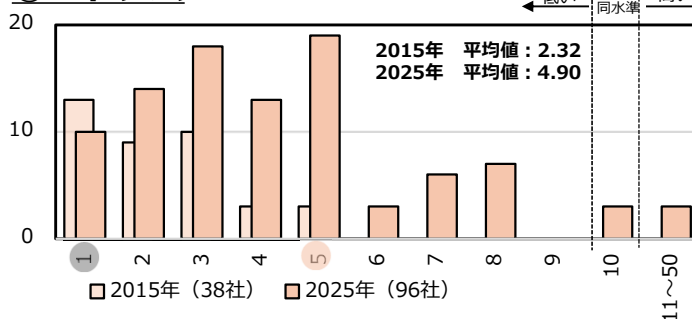
②タイ



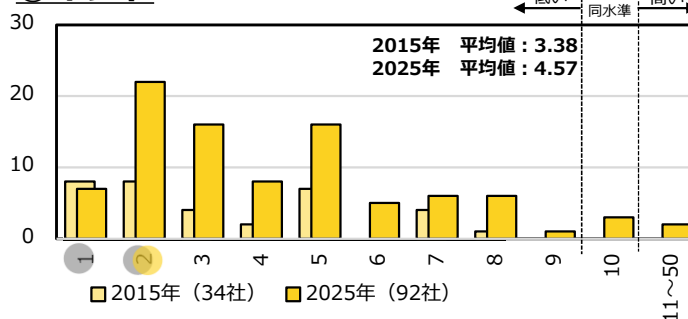
③インドネシア



④ベトナム



⑤インド



(注1) 基本給与に諸手当、社会保険、残業代、賞与等を含めた金額での比較。
(注2) ○印は最頻値（グレーは2015年、それ以外の色は2025年の最頻値）。
(注3) 2015年、米国およびメキシコは調査を実施していないため割愛。

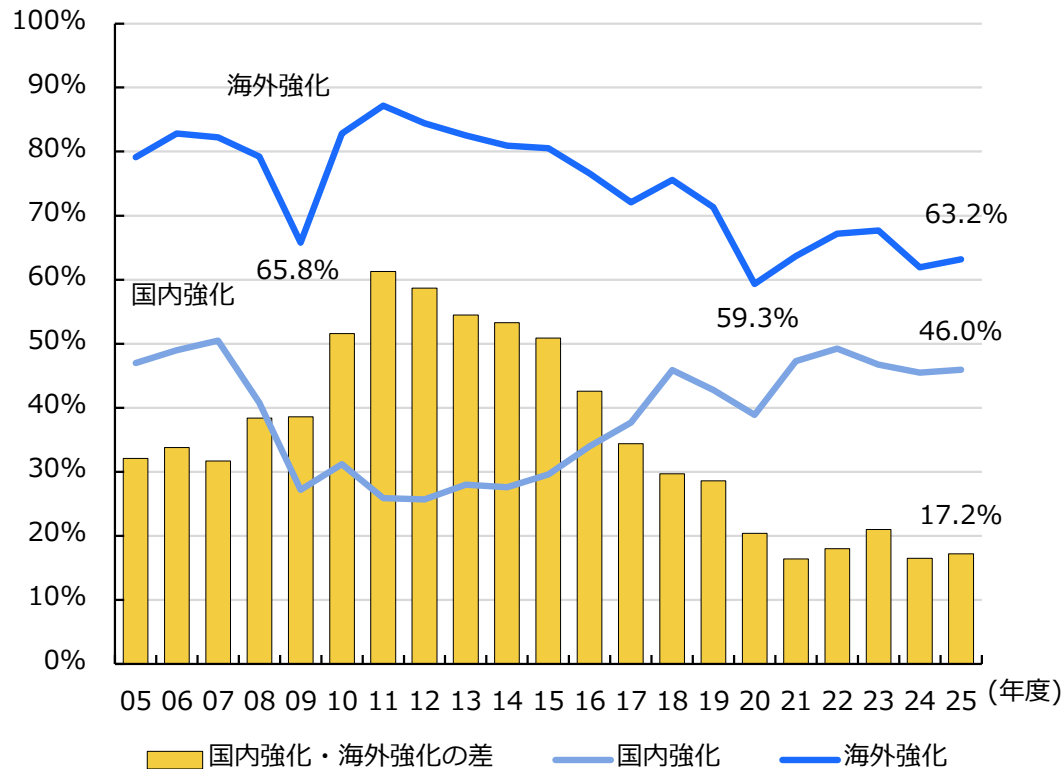
■ 平均値で見ると、ベトナムは特に人件費水準の上昇率が高い。他の4か国は同程度の伸びを示した

- 2015年と2025年を比較すると、全ての調査対象国において、日本と比べたワーカーの賃金水準の平均値は上昇した。ベトナムは2.32→4.90 と最も大きく上昇している。その他の国においても、中国（4.40→5.79）、インドネシア（3.23→4.45）、インド（3.38→4.57）、タイ（4.23→5.22）と、20～40%程度上昇している。日本企業にとって安価な労働力としての魅力はここ10年で低減している可能性があるものの、現段階においてはいずれの国でも日本の半分程度の水準。
- 賃金上昇の背景には、経済成長や他国企業との人材獲得競争があると考えられる。ヒアリングでは「欧米や中国企業は給料を上げることで良い人材を引き抜いていくが、一般的に日本企業は日本人の給与水準が上がらない中で現地の給料水準を上げることにハードルがある」（電機・電子）、「柔軟な対応ができないことから現地のワーカーの給与水準を上げることができず、良いワーカーを引き留めることが困難」（化学）との声が聞かれた。

I. 製造業の分析

3 中期的な事業展開姿勢

図表3-1 強化・拡大姿勢の推移（2005～2025年）



■ 海外事業展開の強化・拡大姿勢は若干のプラス

- 海外事業については「強化・拡大」の割合が昨年度の62.0%から1.2ポイント増の63.2%となった。米国トランプ政権の関税や製造業国内回帰等の諸政策により対米投資を検討する企業が増加したことに加え、地政学的リスクの高まりが継続する中、生産拠点の再編成に取り組む企業も増えた結果、プラスに転じたと考えられる。

■ 海外・国内ともに「強化・拡大」と回答した企業は増加

- 海外事業・国内事業をともに「強化・拡大」と回答した企業の割合は、増加に転じた。一方、海外事業・国内事業をともに「縮小・撤退」と回答した企業の割合は0.6%となった。

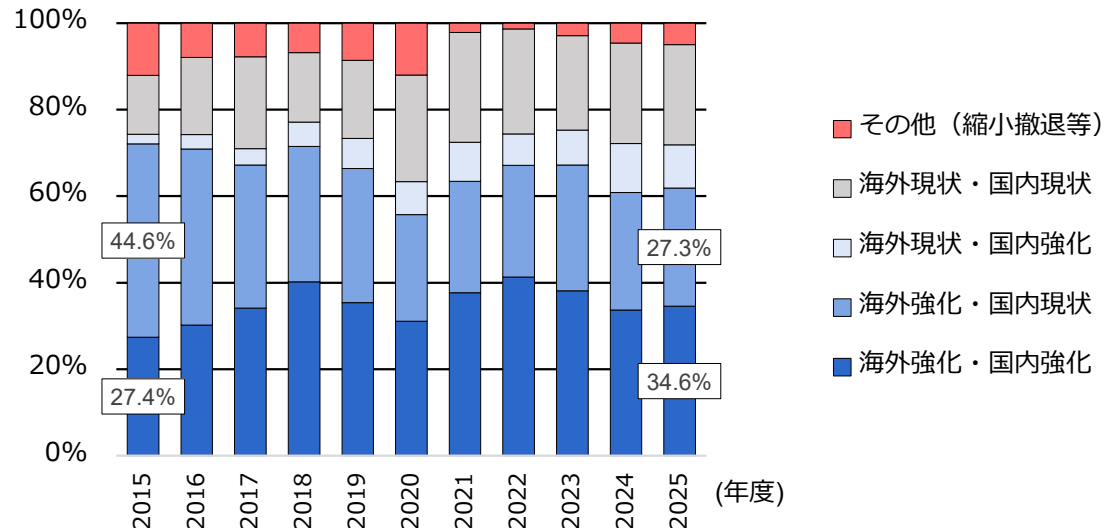
図表3-2 海外事業と国内事業見通し（今後3年程度）のクロス分析

		国内事業		
		強化・拡大	現状程度を維持	縮小・撤退
海外事業	強化・拡大	167 (34.6%)	132 (27.3%)	5 (1.0%)
	現状程度を維持	48 (9.9%)	112 (23.2%)	2 (0.4%)
	縮小・撤退	7 (1.4%)	7 (1.4%)	3 (0.6%)

（回答社数：483社、割合：小数第2位以下四捨五入）

（注）業種別データは資料編参照。

図表3-3 海外事業と国内事業見通しの推移

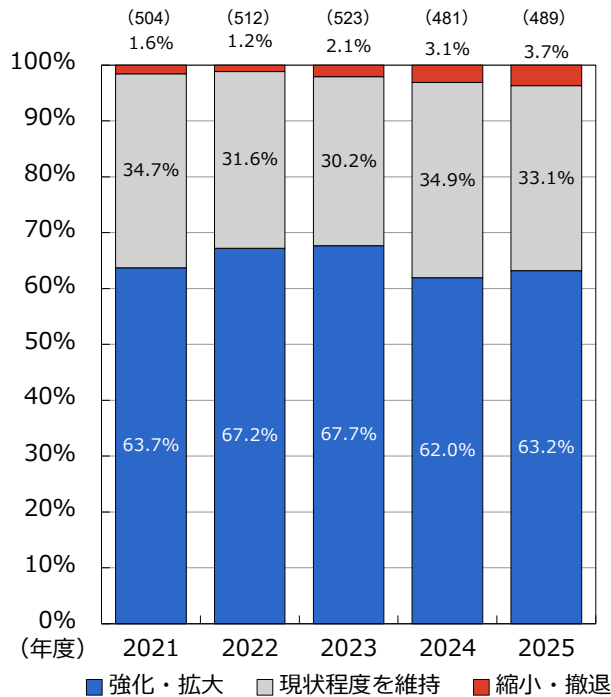


（注）凡例の「現状」は現状維持、「強化」は強化・拡大の略

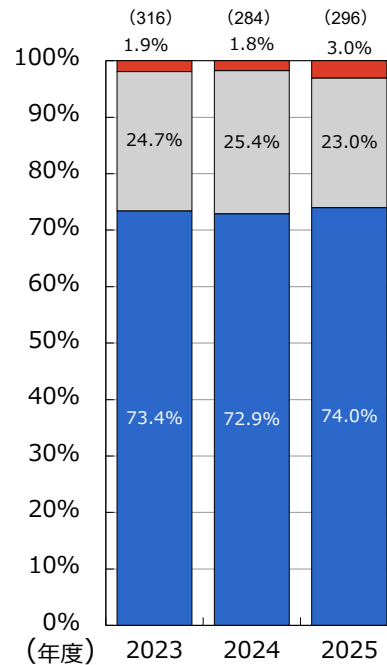
問

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教えてください。

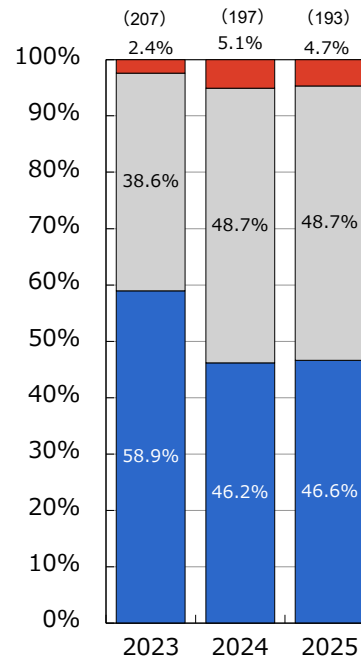
海外

図表3-4 中期的（今後3年程度）
海外事業 展開見通し 全体図表3-5 中期的（今後3年程度）
海外事業 展開見通し 規模別

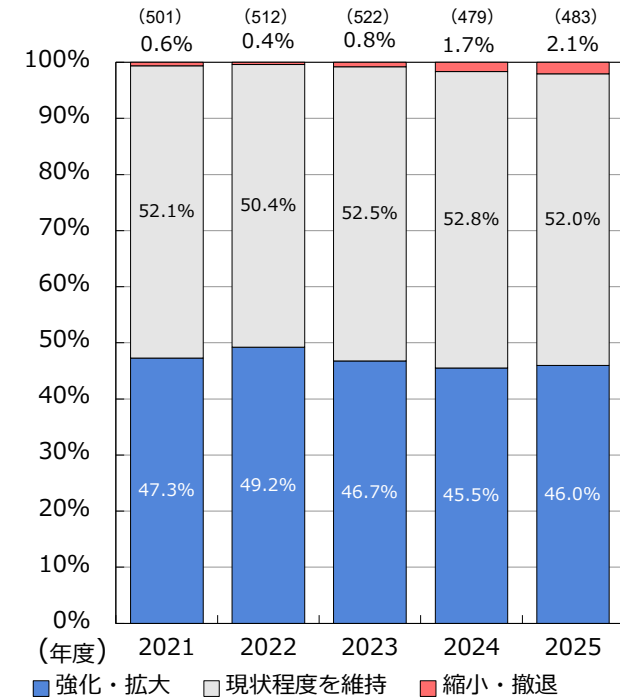
①大企業



②中堅・中小企業



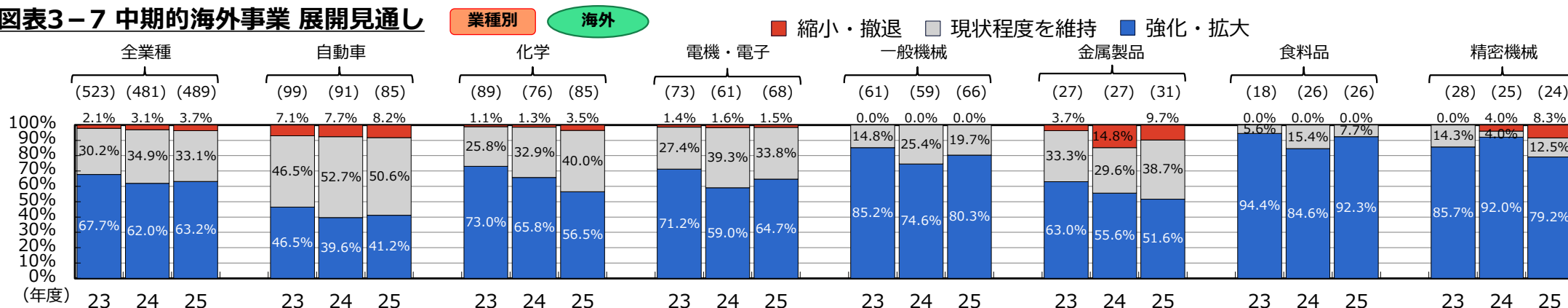
国内

図表3-6 中期的（今後3年程度）
国内事業 展開見通し 全体

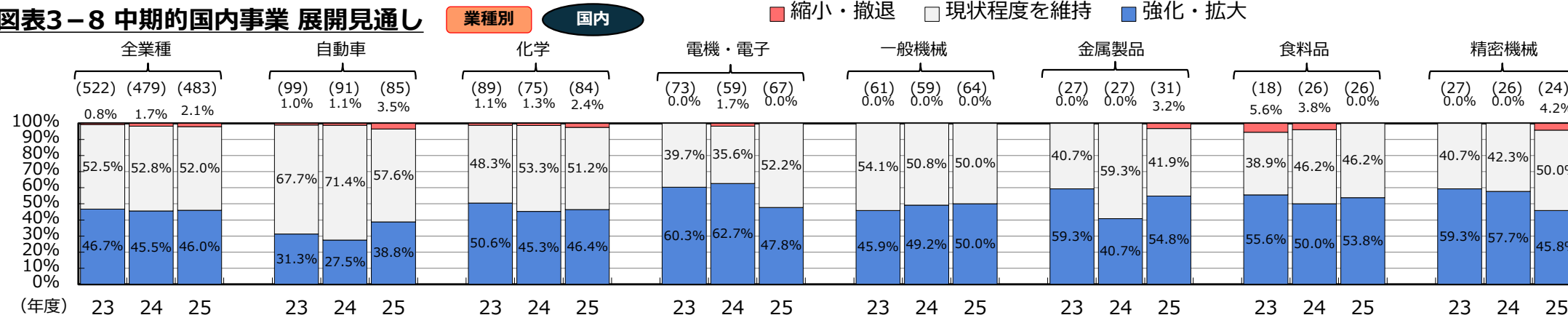
■ 海外および国内の事業展開の強化・拡大姿勢はほぼ横ばいで推移。中堅・中小企業の海外自動車市場における厳しい競争環境への懸念は払拭されず

- 海外事業を中期的に「強化・拡大」と回答した企業について、規模別では、大企業は昨年度調査から1.1ポイント増、中堅・中小企業では0.4ポイントの増加と、いずれも微増という結果になった。中堅・中小企業の2023年から2024年にかけての落ち込みは中国での自動車関連分野における投資見送りの影響が大きかったものだが、中堅・中小企業の強化・拡大姿勢は昨年から大きく変わっていないことから、足許でも大きな状況改善には至っていないことがうかがわれる。全体で「縮小・撤退」と回答した企業は、3.7%で3年連続で増加している。
- 国内事業について、「強化・拡大」と回答した企業は昨年度比0.5ポイント増となると同時に、「縮小・撤退」と回答した企業も0.4%増となった。

図表3-7 中期的海外事業 展開見通し



図表3-8 中期的国内事業 展開見通し



■ 海外は、化学を除いて主要4業種の強化・拡大は、いずれも増加傾向

- 主要4業種における海外事業の「強化・拡大」姿勢は化学を除き昨年度比で上昇。特に電機・電子および一般機械は、昨年度比5.7ポイント増となった。電機・電子、一般機械いずれも、インドを強化・拡大先として選択した企業が昨年度比増加し「インド国内での設備投資計画が増加したことで工場関連製品の需要が拡大している」（一般機械）との声が聞かれた。また「欧米のデータセンター向け電力関連装置等の製品に注力」（電機・電子）との声も聞かれた。化学は強化・拡大と回答した企業の割合が2年連続で減少しており「汎用品について中国、ASEANを中心に各国で中国企業との競争が激化している」（化学）という声が聞かれた。食料品では強化・拡大と回答した企業が9割を超えた一方、精密機械では各国の半導体産業誘致政策を背景とした半導体関連投資がやや落ち着いたことから、「強化・拡大」姿勢が12.8ポイント減少。

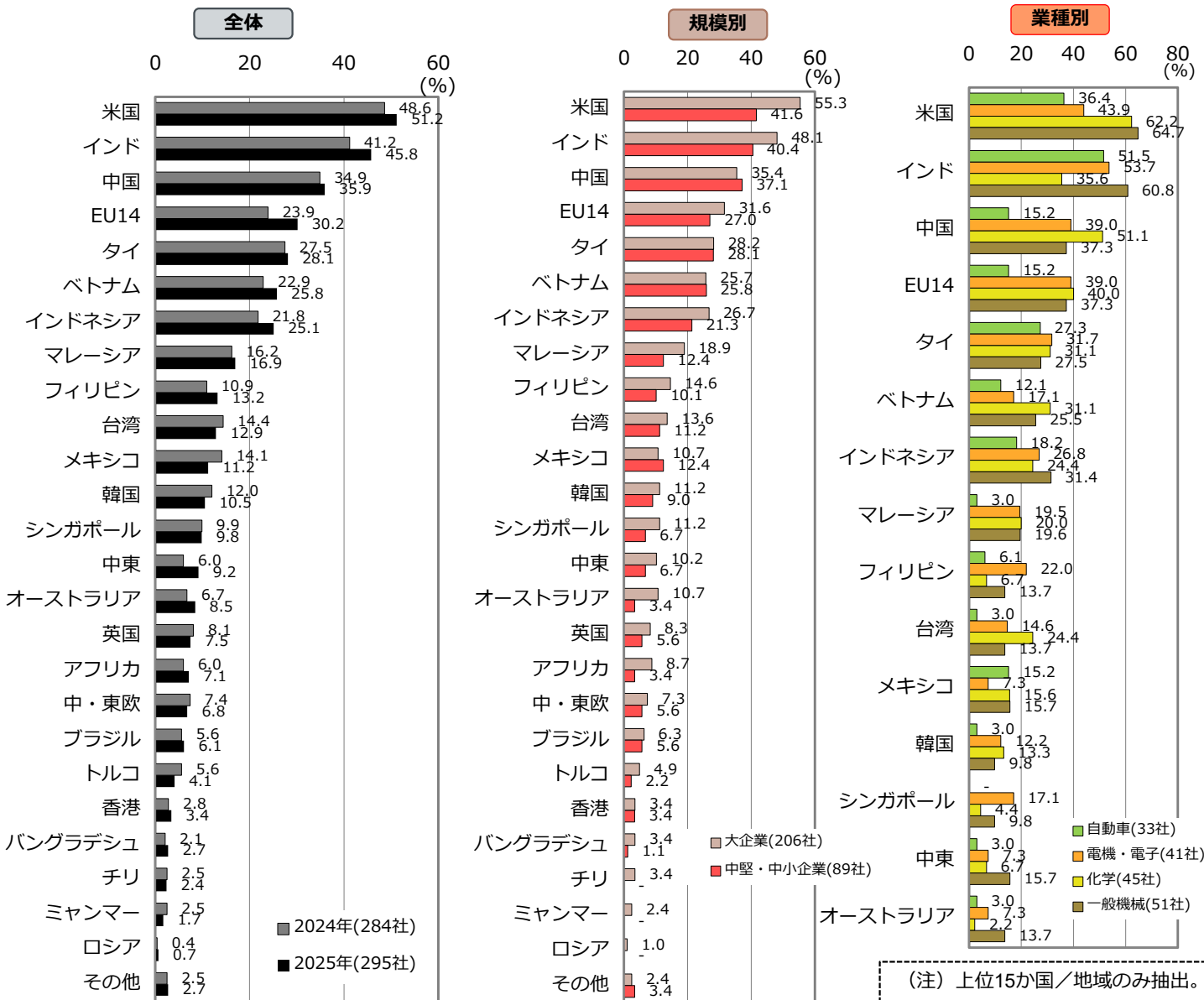
■ 国内は、電機・電子を中心に「強化・拡大」の割合が減少

- 主要4業種においては、自動車、化学、一般機械では「強化・拡大」の割合が上昇、電機・電子では14.9ポイント低下した。「日本では新規工場建設需要が旺盛ではなくマーケットも飽和状態。また国内で半導体関連工場の増設計画も需要が一巡。」（電機・電子）との声が聞かれた。

問

海外事業展開について「強化・拡大」を選択された方にお伺いします。その国・地域はどこでしょうか。（複数回答可）

図表3-9 強化・拡大する国/地域



■ 米国を強化・拡大する企業が半数以上

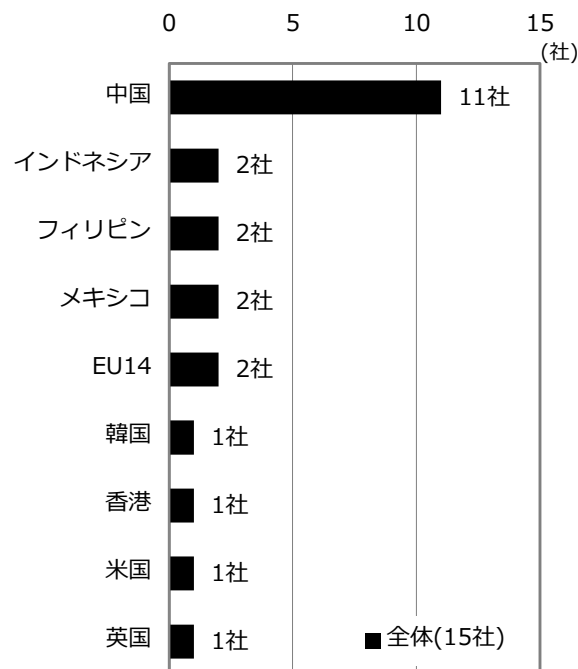
- 米国は、昨年度に引き続き堅調な経済基盤を背景に最多の得票。トランプ政権の影響がポジティブに作用する企業もあり、ヒアリングでは「各社が米国内に工場を移転することでの、工場関連機械の需要拡大が見込まれる」（一般機械）との声が聞かれた。
- 規模別では、昨年度はインドの得票率が大型企业と中堅・中小企業で約24ポイントの差があり、中堅・中小企業にとっては難易度の高い国であることが示されたが、今年は7.7ポイントまで縮小し、取引先の進出にあわせて中堅・中小企業が進出を検討する事例も見られた。
- 業種別では、中国、ベトナム、台湾で化学が他業種よりも強化・拡大する企業の割合が高かった。特に中国について、「汎用品は中国企業が市場を独占しているため、リチウムイオン電池関連の化学品等高付加価値製品で市場拡大を見込む」（化学）との声があった。
- メキシコは昨年度は自動車から40.0%の支持を集めていたが、今年は15.2%と昨年度比25ポイント減となった。ヒアリングでは「メキシコに米国への輸出拠点を有しており昨年度は強化・拡大を計画していたが、今年度は関税の影響が不透明なため強化・拡大先に選ばなかった」（自動車）との声が聞かれた。

問

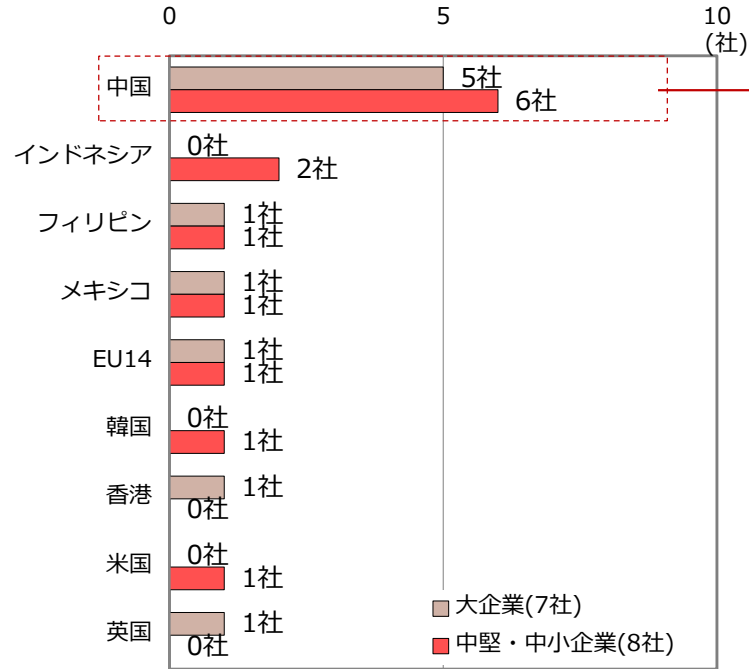
海外事業展開について「縮小・撤退」を選択された方にお伺いします。その国・地域はどこでしょうか。（複数回答可）

図表3-10 中期的海外事業 展開見通し
縮小・撤退する国

全体

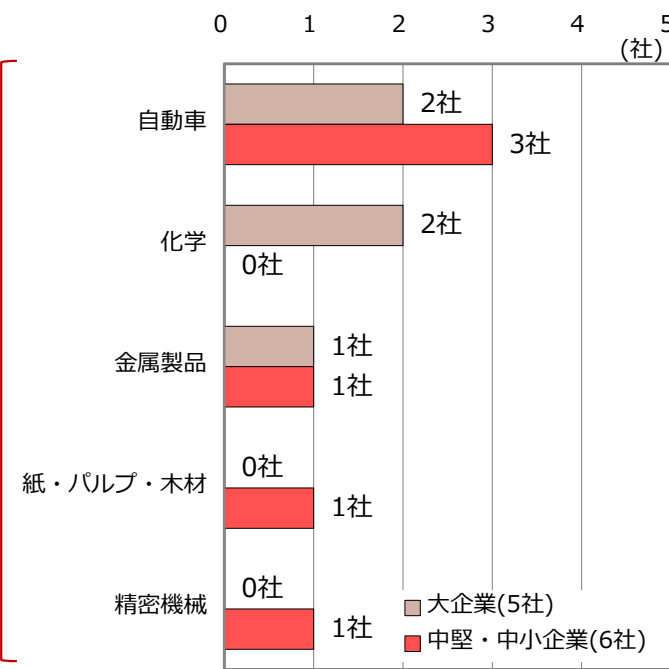
図表3-11 中期的海外事業 展開見通し
縮小・撤退する国

規模別

図表3-12 中国から
縮小・撤退する企業

業種別

規模別



(注) 回答のあった国のみ抽出。

■ 15社中11社が「縮小・撤退」する国として中国を選択

- 海外事業展開を「縮小・撤退」する国として、中国（11社）、続いてインドネシア、フィリピン、メキシコ、EU14が各2社と続いた。中国を挙げた企業のうち、5社が自動車であり、ヒアリングでは縮小・撤退する理由として「中国、ASEANをはじめとして日系OEMが苦戦しており、販売が伸びなかった」（自動車）との回答が得られた。また、メキシコより撤退する企業からは「米国関税の影響を理由の一つとしてメキシコからの撤退を決意。USMCAの原産地要件に合致しない適用外品については米国への輸出に際し関税がかかるため、メキシコに進出している日本企業、特に自動車業界への影響は大きい」（自動車）との声が聞かれた。
- 規模別では、中国より大企業5社、中堅・中小企業6社が撤退。インドネシアからは、中堅・中小企業2社が撤退となった。フィリピン、メキシコ、EU14からは大企業および中堅・中小企業が1社ずつ撤退という結果になった。
- 複数の国から縮小・撤退する企業も6社あり、自動車関連企業が主。自動車関連を中心に中国企業が中国国内だけでなくASEANでも競争力を高めており、日本企業との競争が激化している状況がうかがえる。

I. 製造業の分析

4 有望事業展開先

問

「中期的（今後3年程度）に有望と考える事業展開先国名」を5つまで記入してください。（複数回答可、自由記入形式）

図表4-1 中期的な有望事業展開先国・地域（今後3年程度）

※ 得票率（%）＝ 当該国・地域の得票数／本設問への回答社数

順位			国・地域名	回答社数（社）		得票率（%）	
2025	←	2024		2025 (計338社)	2024 (計351社)	2025	2024
1	←	1	インド	209	206	61.8	58.7
2	↑	3	米国	95	92	28.1	26.2
3	↓	2	ベトナム	85	110	25.1	31.3
4	←	4	インドネシア	75	89	22.2	25.4
5	↑	6	中国	56	61	16.6	17.4
6	↓	5	タイ	51	66	15.1	18.8
7	↑	8	マレーシア	28	26	8.3	7.4
8	↑	9	フィリピン	24	25	7.1	7.1
9	↓	7	メキシコ	23	37	6.8	10.5
10	↑	11	ブラジル	17	17	5.0	4.8
11	↑	14	台湾	15	9	4.4	2.6
12	↓	10	ドイツ	14	20	4.1	5.7
13	↓	12	韓国	9	14	2.7	4.0
13	↑	16	オーストラリア	9	6	2.7	1.7
13	↑	20	フランス	9	5	2.7	1.4
16	↓	13	英国	6	12	1.8	3.4
16	←	16	カナダ	6	6	1.8	1.7
16	←	16	トルコ	6	6	1.8	1.7
19	↑	20	カンボジア	5	5	1.5	1.4
19	↑	27	サウジアラビア	5	2	1.5	0.6

(注1) 同順位となった場合は、前回調査の順位を基準に並べた。

Copyright © Japan Bank for International Cooperation All Rights Reserved.

■ インドが4年連続首位。米国は2位に浮上

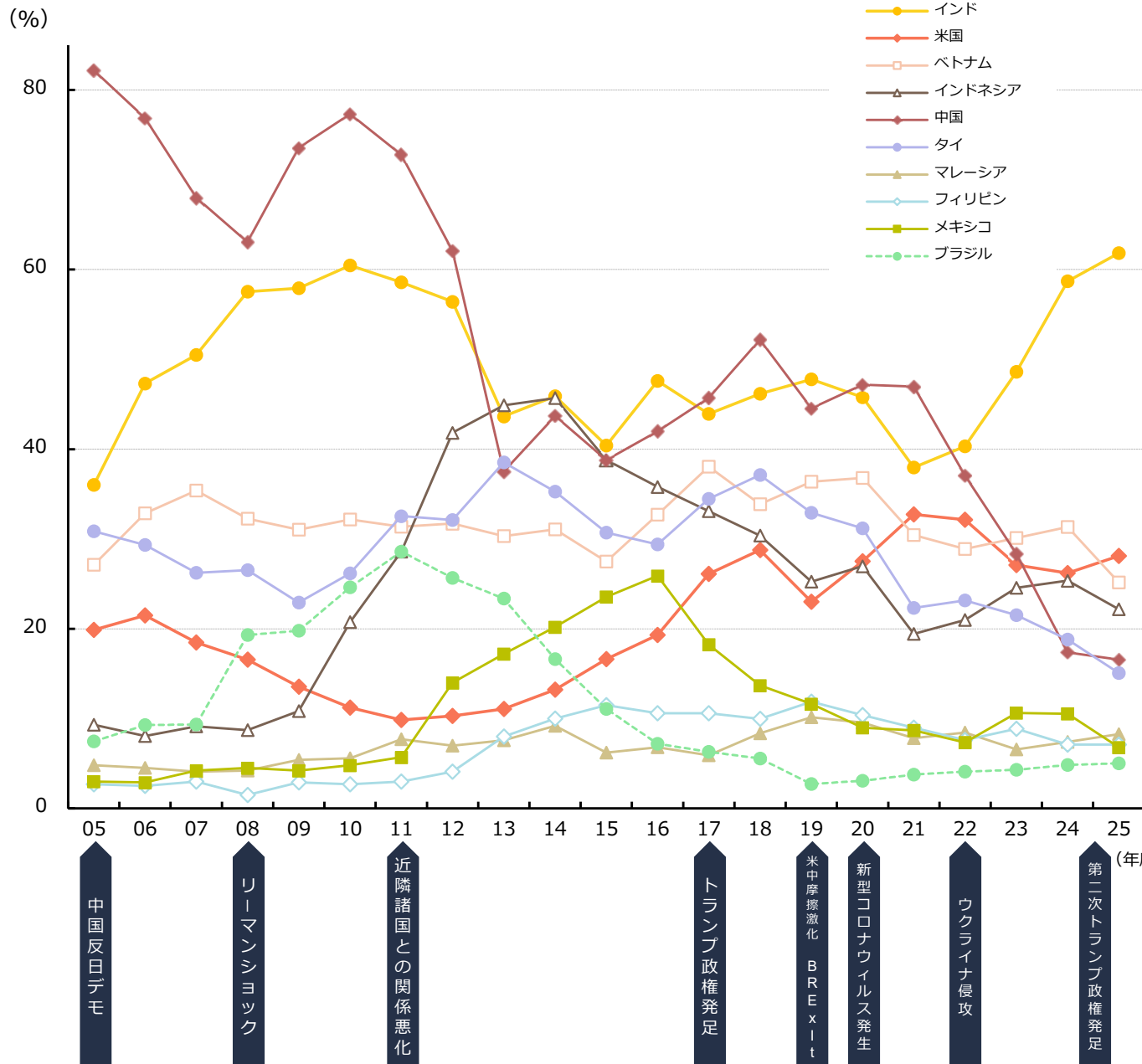
- インドは現地マーケットの今後の成長性への期待などから昨年度比3.1ポイント増で過去最高となる61.8%の得票率で1位となった。
- 米国は関税等トランプ政権の政策に対する懸念はあるものの、それを上回る現地マーケットへの評価等から得票率を伸ばし24年ぶりに2位となった。一方で関税政策などの不確実性を背景に有計画率（注2）は減少。
- ベトナム、インドネシア、中国およびタイでは、中国企業との競争激化により、現地マーケットへの期待が後退したことを主な背景に得票率が低下。中国とタイは共に過去最低を記録した。
- メキシコは米国の関税政策の影響を受け、主に自動車で得票率が低下し順位を下げた。その結果、前回と同程度の得票率であったマレーシアとフィリピンは順位を上げた。
- 前回11位のブラジルは農業関連の需要から特に化学で票を伸ばし、10位となった。一方、前回10位のドイツは主に自動車での景況悪化から票を減らして12位となった。
- サウジアラビアなど中東諸国、ナイジェリアなどアフリカ諸国も票を伸ばした。ヒアリングでは「アフリカは印僑が多く、インドの次はアフリカと考えている」（化学）、「欧州に拠点を保有しており、欧州の次は一人当たりの所得が高い中東との考え」（一般機械）との声が聞かれた。

図表4-2（参考）21位以下の国一覧

21位（4票）	ナイジェリア、ポーランド、南アフリカ
24位（3票）	アラブ首長国連邦、シンガポール、スペイン、バングラデシュ
28位（2票）	イタリア、オランダ、チリ、パキスタン、コロンビア
33位（1票）	ウクライナ、エジプト、カザフスタン、クウェート、ケニア、スイス、スリランカ、チェコ、バーレーン、ペルー、ミャンマー、モロッコ、ロシア、エチオピア、イスラエル、フィンランド、ウルグアイ、ポルトガル

(注2) 「有計画率」とは当該国が有望であると回答した企業の中で、同国への新規投資・追加投資を計画または検討していると回答した企業数の割合を示す。

図表4-3 得票率の推移 (2005～2025年)



■ インドの得票率はさらに増加、ASEAN諸国の評価は国ごとに分かれる結果に

- インドは得票率で唯一60%超。4年連続で1位を獲得し、インドブームが一層強まる形となった。
- 米国はインフレ懸念からここ3年得票率が低下傾向であったが、今回は現地マーケットへの期待や米国への生産拠点移転による設備需要増等を背景に上昇。
- インドネシアは直近5年間の得票率では微増、タイは顕著に減少傾向にあり、ASEAN諸国内でも評価が分かれている。
- ベトナムは前回より得票率が下がったが、中国からの移転先として比較的安定した得票率を維持。
- 脱中国の傾向から中国は大きく票を落としてきたが、今回は減少幅が縮小。

■ 多くの業種がインドを支持。ベトナムは電機・電子で得票率低下、米国は化学以外で上昇

- インドは主要4業種全てで1位。電力インフラ整備や半導体産業推進政策を背景に、主要4業種のうち電機・電子で得票率が大きく上昇したが、それ以外は前回よりも得票率が低下。
- 主要4業種ごとの得票率では米国は製造業回帰政策を背景に、化学以外で得票率が上昇し、ベトナムは電機・電子以外で前回と同程度の得票率となった。
- メキシコは関税政策を背景に自動車で大きく得票率を落とした。

<27頁以降の注記>

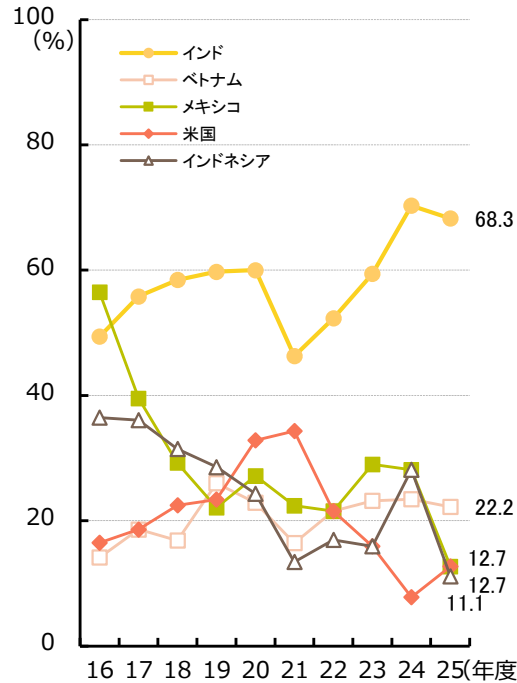
(注1) 直接投資額のデータ出所：財務省「財政金融統計月報（国際収支特集：地域別国際収支統計）（1992～2004年）日本銀行「国際収支統計（業種別・地域別直接投資）」（2005～2014年）日本銀行「国際収支統計（直接投資フロー）」（2015年～）2005年以前は業種別のデータが存在しないため、合計額を表示。

(注2) ここでの「回答社数」は、図表4-1の各国・地域の回答社数のうち、「有望理由」「課題」について回答した企業数を表す。そのため、図表4-1の回答社数とは必ずしも一致しない。

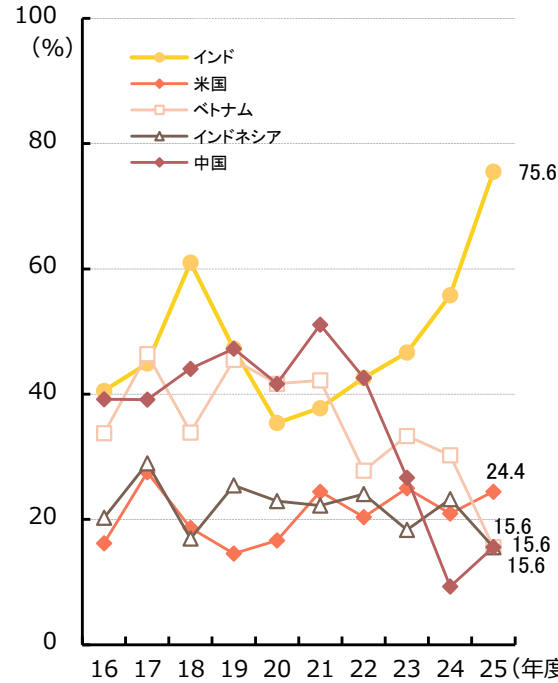
(注3) 「比率」は、各項目（複数回答可）に回答した社数を、各国・地域の有望理由もしくは課題への回答社数で除したものの。

図表4-4 業種別の得票率の推移 (主要4業種)

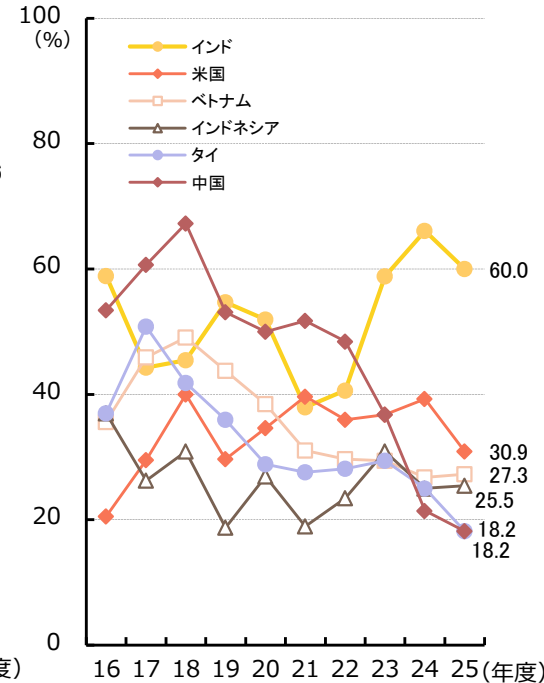
①自動車



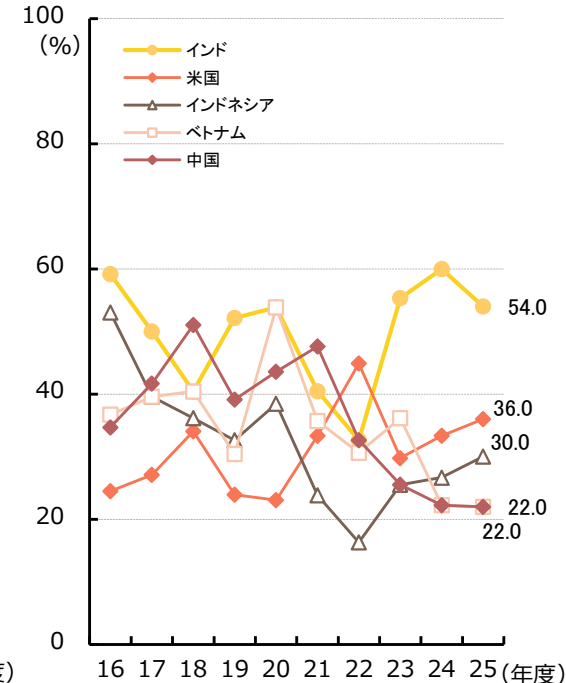
②電機・電子



③化学



④一般機械



図表4-5 中期的 (今後3年程度) 有望事業展開先国・地域 (主要4業種)

①自動車

順位	国名	2025年度 (計63社)	2024年度 (計64社)
1	インド	43	45
2	ベトナム	14	15
3	メキシコ	8	18
3	米国	8	5
5	インドネシア	7	18
6	タイ	6	10
6	フィリピン	6	5
8	中国	5	9
9	ブラジル	3	1

②電機・電子

順位	国名	2025年度 (計45社)	2024年度 (計43社)
1	インド	34	24
2	米国	11	9
3	ベトナム	7	13
3	インドネシア	7	10
3	中国	7	4
6	タイ	4	9
6	フィリピン	4	7
6	マレーシア	4	6
6	メキシコ	4	5
10	ドイツ	2	4

③化学

順位	国名	2025年度 (計55社)	2024年度 (計56社)
1	インド	33	37
2	米国	17	22
3	ベトナム	15	15
4	インドネシア	14	14
5	タイ	10	14
5	中国	10	12
7	マレーシア	7	4
8	台湾	6	4
9	ブラジル	4	4
9	メキシコ	4	3

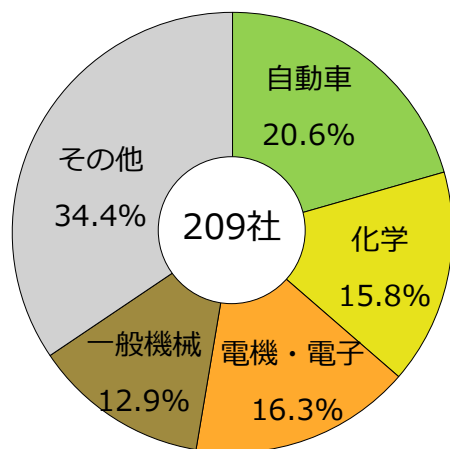
④一般機械

順位	国名	2025年度 (計50社)	2024年度 (計45社)
1	インド	27	27
2	米国	18	15
3	インドネシア	15	12
4	ベトナム	11	10
4	中国	11	10
6	タイ	6	7
7	フィリピン	5	3
8	マレーシア	4	5
8	台湾	4	5
10	ドイツ	3	3
10	南アフリカ	3	0

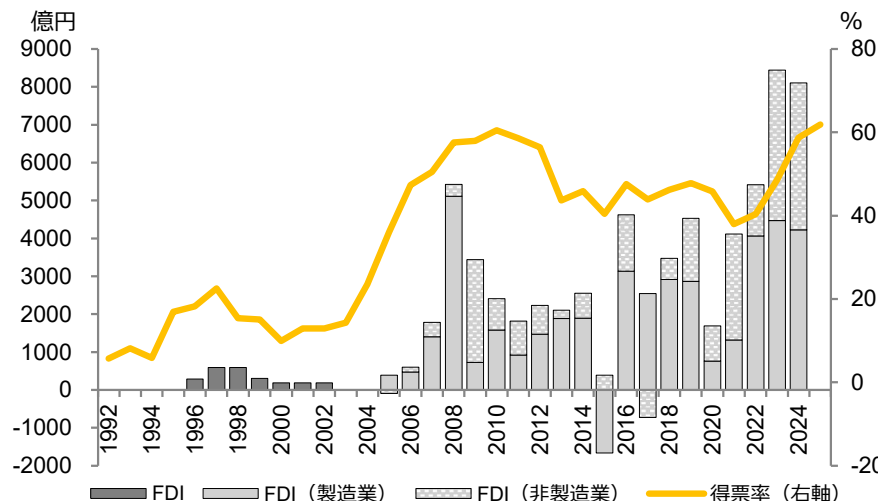
1位 インド (→)

得票率：61.8%（昨年度+3.1ポイント）
過去最高：61.8%（2025年度） 過去最低：5.7%（1992年度）
有計画率：44.5%（昨年度+6.1ポイント）

有望国と回答した企業の業種内訳



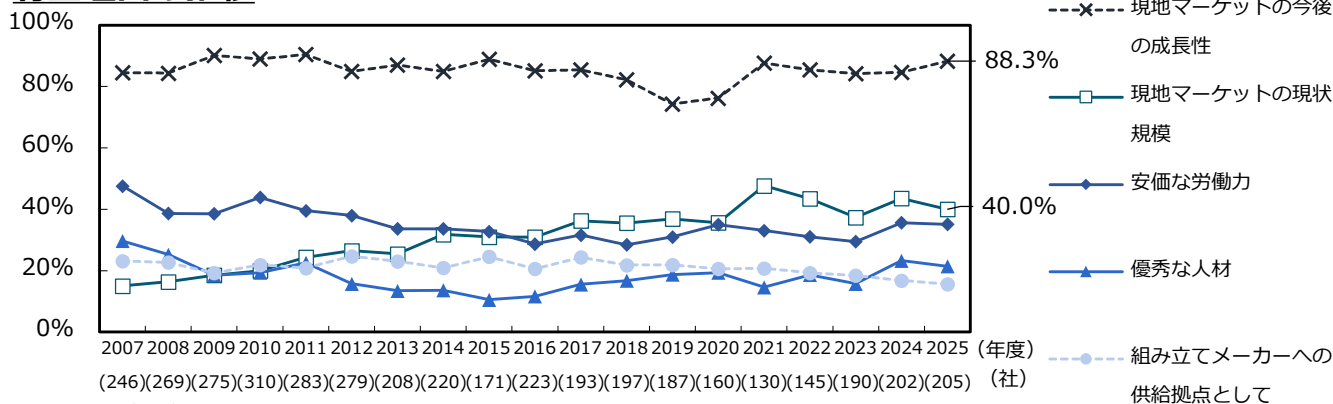
得票率と日本からの直接投資額の推移



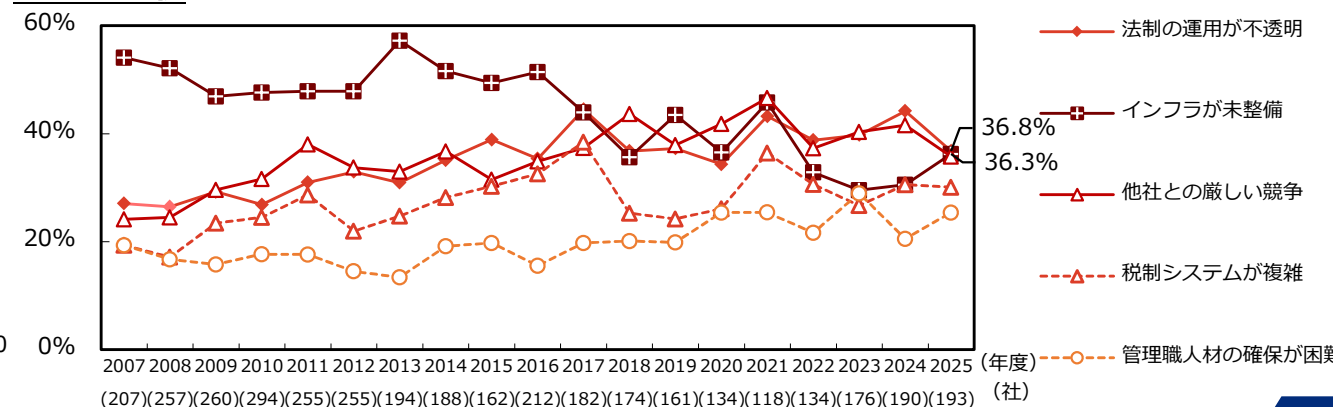
過去最高の得票率で4年連続首位。有計画率も上昇し投資意欲が高まる

- 有望理由では「現地マーケットの今後の成長性」が引き続き高い評価を得た。企業からは「需要の高まりを受け、販売拠点だけでなく生産拠点も設置する」（精密機械）との声もあった。有計画率も上昇しており、現地への投資も積極化している模様。
- 課題面では「法制的運用が不透明」が最多。ヒアリングでは「地域ごとにローカル・ルールがあり、その対応が難しい」（電機・電子）と声も聞かれ、ソフト面での改善を求める意見は根強い。次に多い課題は「インフラが未整備」。「都市は相応にインフラが整ったが、地方ではほとんど変わらないところもある」（自動車部品）との声もあり、更なるインフラ整備への期待が示された。

有望理由の推移



課題の推移



2位 米国 (↑)

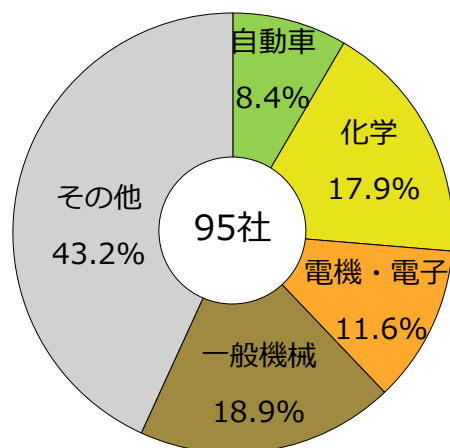
得票率：28.1% (昨年度+1.9ポイント)

過去最高：41.5% (1998年度)

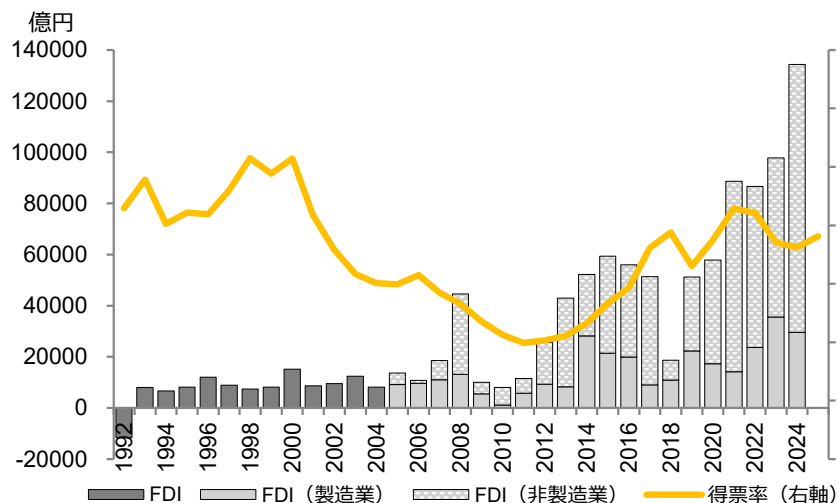
過去最低：9.9% (2011年度)

有計画率：49.5% (昨年度-11.4ポイント)

有望国と回答した企業の業種内訳



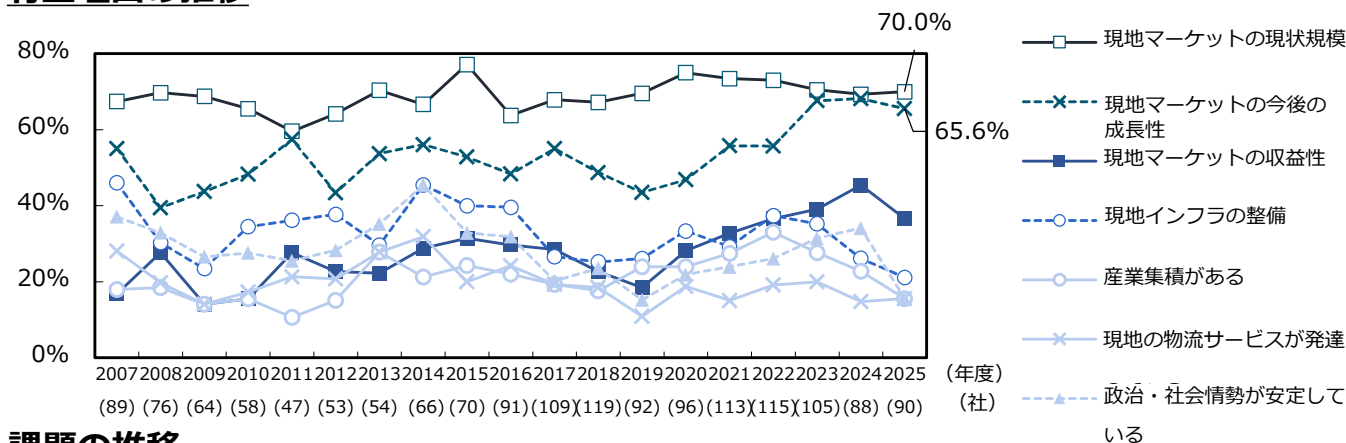
得票率と日本からの直接投資額の推移



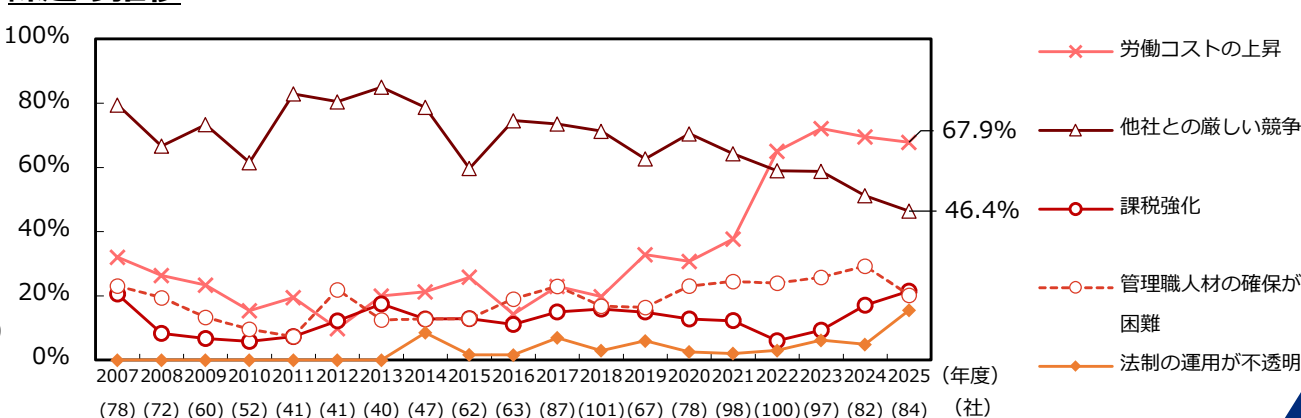
■ 米国は昨年度3位から2位に浮上。ただし有計画率は大幅に低下

- 有望理由では、現地マーケット規模や成長性に対して引き続き高い評価を得た。ヒアリングでは「関税によるマイナスの影響を差し引いても、国内マーケットが大きく利益を確保できるため魅力的」（化学）との声が聞かれた。他方、「政治・社会情勢が安定している」については大きく下がっており、トランプ政権の不確実性の影響がうかがえる。
- 課題面では近年の高いインフレに伴う「労働コストの上昇」の回答が多い。ヒアリングでは「今後数年間は賃金上昇が継続すると見ているが、以前と比べると上昇幅は多少落ち着いた」（自動車）と、人件費の上昇には一服感が出ているとの声も聞かれた。「課税強化」および「法制的運用が不透明」が増加しており、関税によるコスト負担やトランプ政権の不確実性がここでも現れていると見られる。

有望理由の推移



課題の推移



3位 ベトナム (↓)

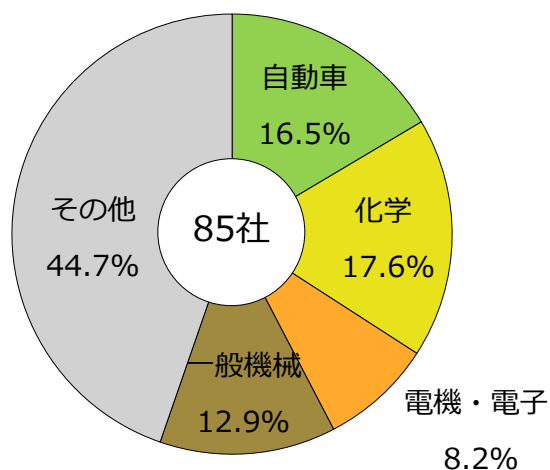
得票率：25.1% (昨年度-6.2ポイント)

過去最高：38.1% (2017年度)

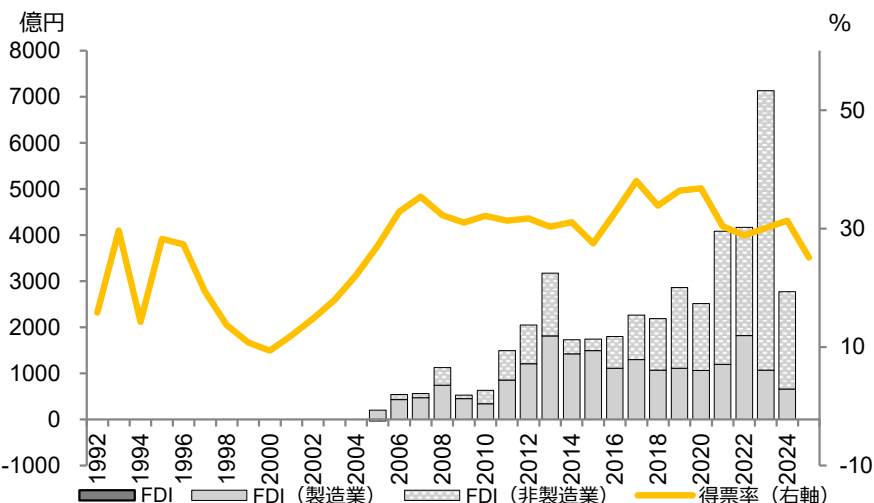
過去最低：9.4% (2000年度)

有計画率：31.7% (昨年度+2.6ポイント)

有望国と回答した企業の業種内訳



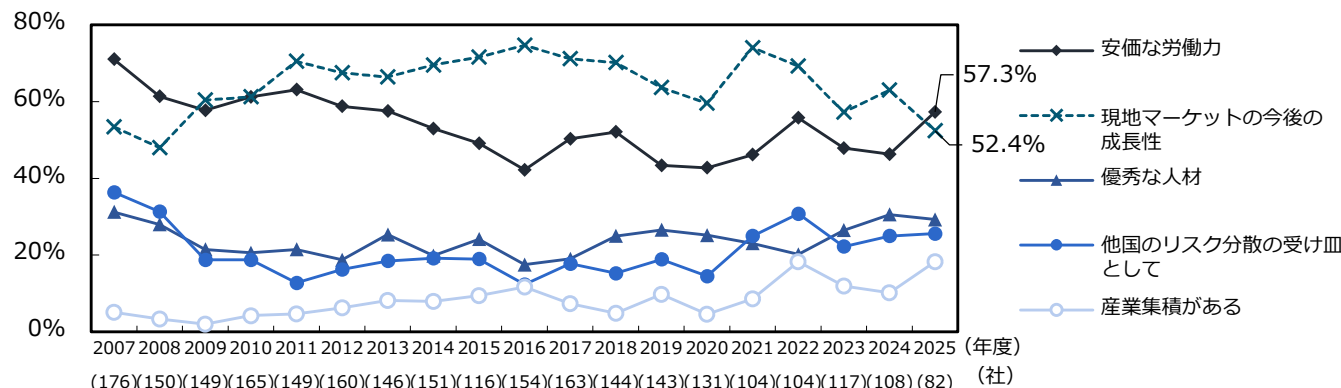
得票率と日本からの直接投資額の推移



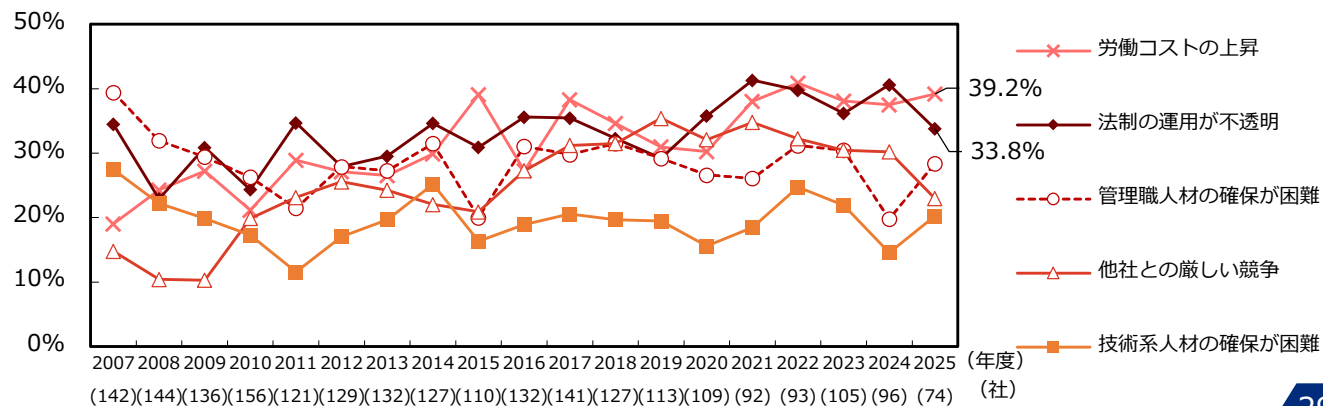
■ 昨年より順位を落として3位。現地マーケットの成長期待が低下。

- 有望理由では「現地マーケットの今後の成長性」が減少し、「安価な労働力」が最も多い結果となった。現地で事業を行っている企業からは「中国系企業との競争もあり、売上は依然堅調だが増加率は以前と比べると低下」（自動車）との声が聞かれ、中国や韓国企業との競争激化も相俟って日系製造業企業にとってのマーケットへの成長に対する期待感近年後退している様子がうかがえる。
- 上記の有望理由とは相反するが、課題面では「労働コストの上昇」がトップに挙げられた。企業からは「人件費はまだ低く魅力はあるが、明らかに増加傾向にある」（自動車）という声も聞かれた他、労働力確保が難しくなりつつある地域もあり、今後の動向に注目。

有望理由の推移



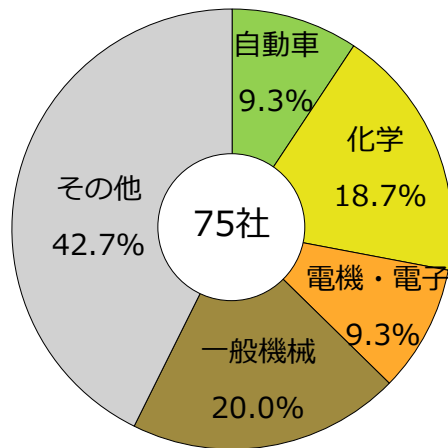
課題の推移



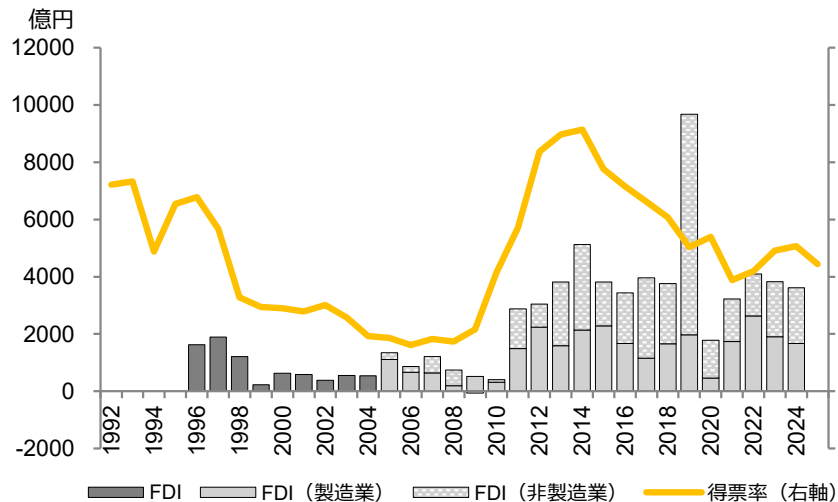
4位 インドネシア (→)

得票率：22.2% (昨年度-3.2ポイント)
過去最高：45.7% (2014年度) 過去最低：8.1% (2006年度)
有計画率：33.3% (昨年度+9.7ポイント)

有望国と回答した企業の業種内訳



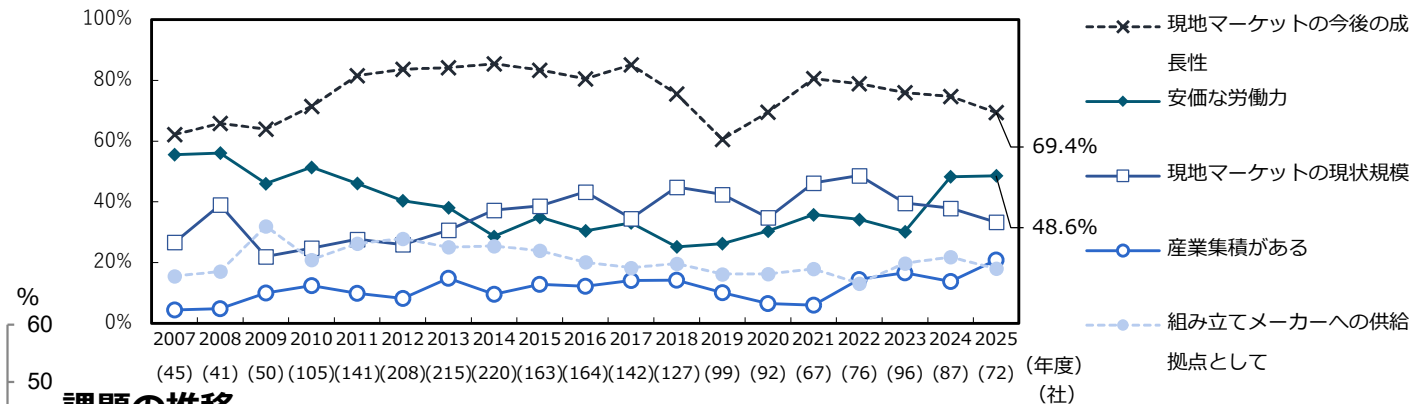
得票率と日本からの直接投資額の推移



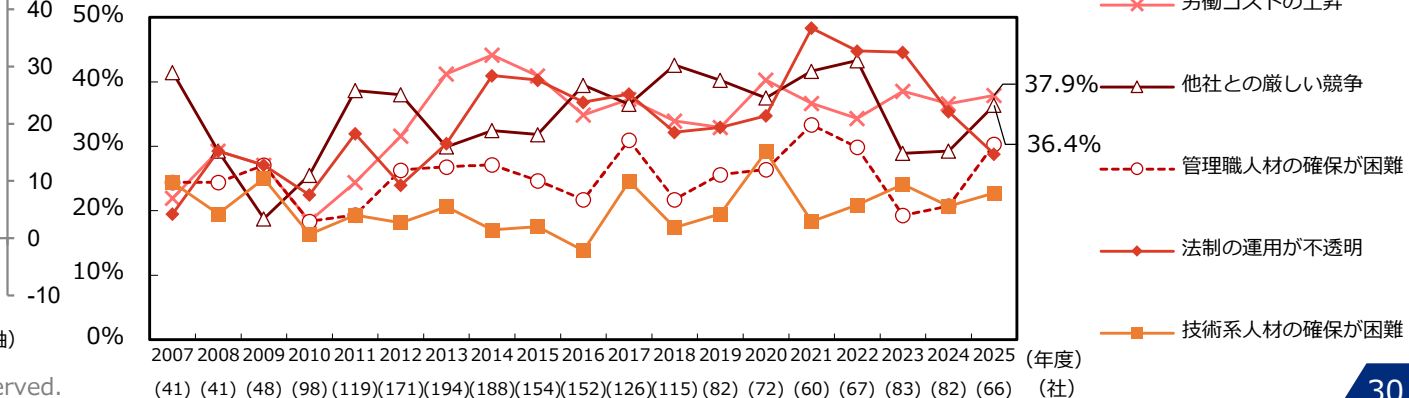
得票率は低下した一方、有計画率は大幅に上昇

- 有望理由では「現地マーケットの今後の成長性」が漸減傾向にあるものの、引き続き多くの票を得ている。また、昨年度から「安価な労働力」を選択した企業が高い状態を維持しており、選択した企業からは「人件費は上昇しているが、元がかなり安いのでまだ魅力的」（電機・電子）との声が聞かれた。マーケットへの期待に加え、他国と比べて相対的に安価な生産拠点としての魅力が維持されている。
- 他方、課題面では「労働コストの上昇」が最も多く、次いで「他社との厳しい競争」となり、「中国等他国企業との競争が激化している」（自動車）との声があった。一方で「法制的運用が不透明」は低下傾向にあるが、ヒアリングでは「法制面で改善は特に見られない」（化学）といった声があり、引き続き課題と捉えられている。

有望理由の推移



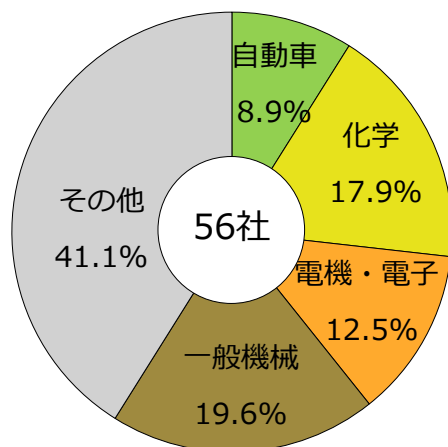
課題の推移



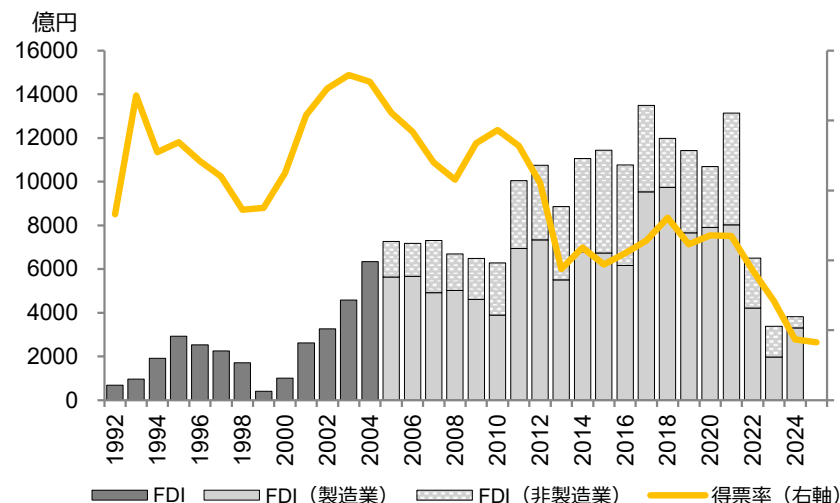
5位 中国 (↑)

得票率：16.6% (昨年度-0.8ポイント)
過去最高：93.1% (2003年度) 過去最低：16.6% (2025年度)
有計画率：39.3% (昨年度-1.7ポイント)

有望国と回答した企業の業種内訳



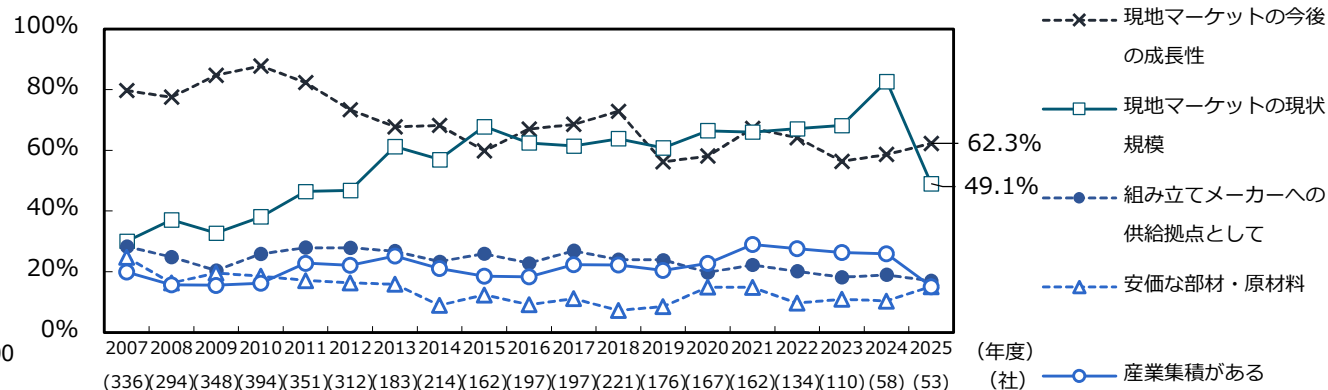
得票率と日本からの直接投資額の推移



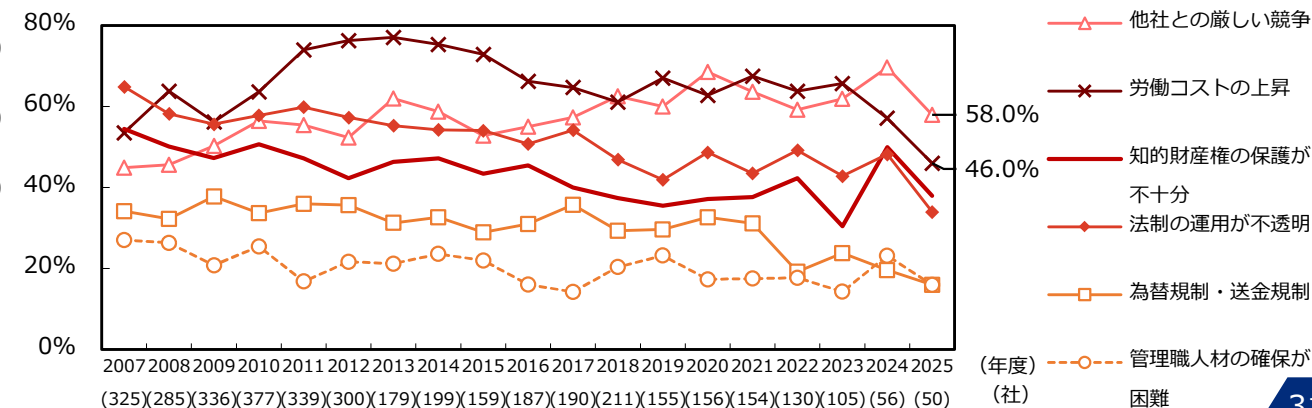
■ 前回より順位を伸ばしたが、得票率・有計画率は引き続き低下

- 得票率は5年連続で低下し過去最低となった。昨年に続き自動車での減少が著しく、「EV化による現地企業台頭で日系企業が撤退」（自動車）といった声が聞かれた。
- 有望理由では、現地マーケットの今後の成長への期待が引き続き多い。企業からは「鉱山開発等が伸びており、関連機械の需要があるため事業によってはマーケットが広がると思う」（一般機械）といった声が聞かれ、今後日本企業にとって成長が見込める分野を見つけることが重要と考えられる。
- 課題面では「他社との厳しい競争」が1位。国内で厳しい競争環境が継続する中でも、業種・市場によっては、機会を探る日本企業もあり、均質ではないビジネス環境であることが示唆された。

有望理由の推移



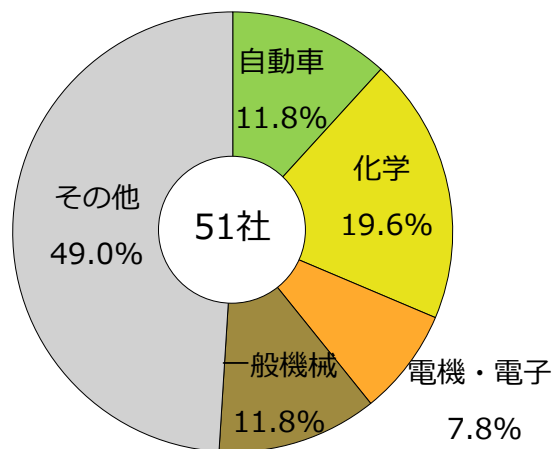
課題の推移



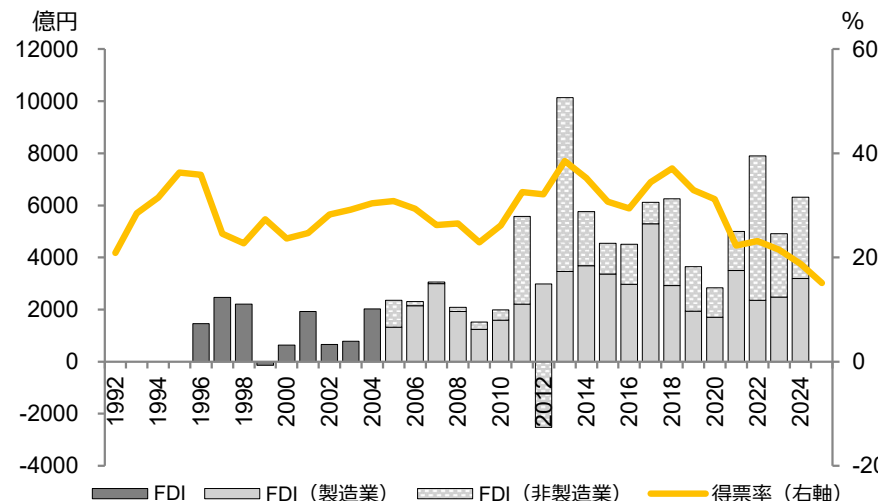
6位 タイ (↓)

得票率：15.1%（昨年度-3.7ポイント）
過去最高：38.5%（2013年度） 過去最低：15.1%（2025年度）
有計画率：41.2%（昨年度+0.3ポイント）

有望国と回答した企業の業種内訳



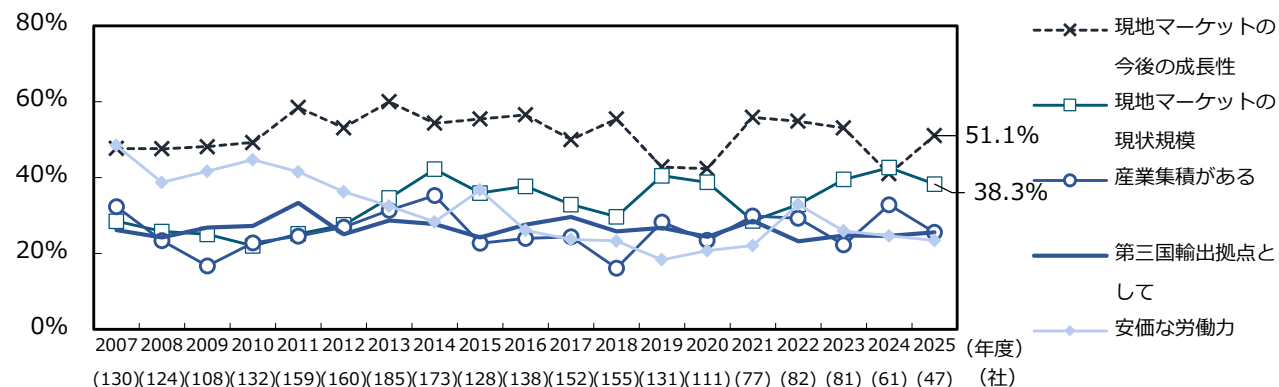
得票率と日本からの直接投資額の推移



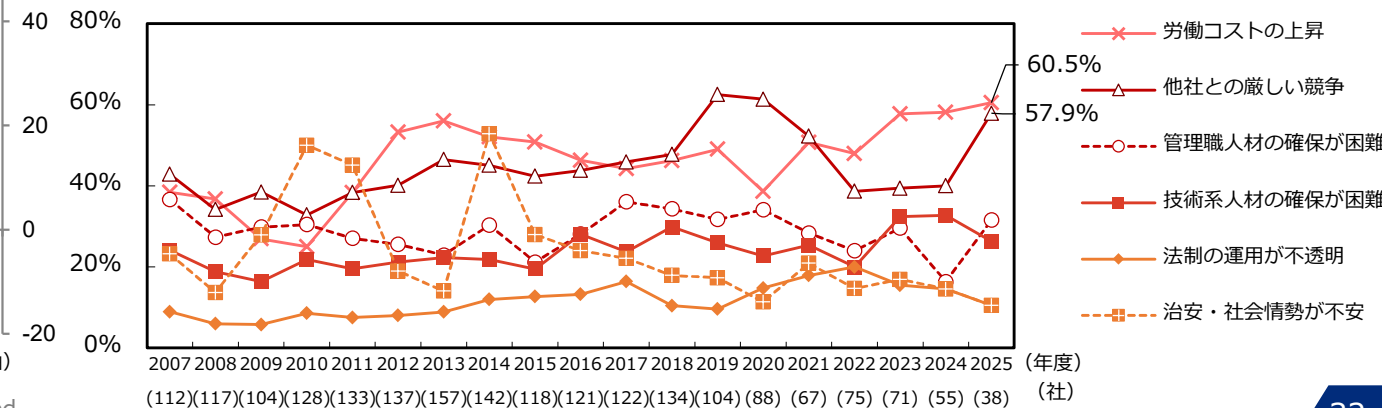
■ 得票率が前回より低下。特に自動車分野では得票率が低下

- 得票率が昨年比3.7ポイント低下し過去最低を更新。「現地でのOEMの業績不振で売上が減少」「中国企業相手に苦戦し、有望とは言えなくなった」（いずれも自動車）との声もあり、特に自動車で中国勢との厳しい競争環境が鮮明となった。
- 有望理由としては「現地マーケットの今後の成長性」が最多で「食品産業が発展しており包装製品の需要が高く、日本に次ぐ中核拠点にする考え」（化学）との声もあり、業種によっては今後に期待する声も少なくない。
- 課題面では「他社との厳しい競争」が大幅上昇。中国企業との競争激化が主な要因と見られる。「労働コストの上昇」も引き続き高い水準にあり、人材の確保も引き続き課題として残る。

有望理由の推移



課題の推移



7位 マレーシア (↑)

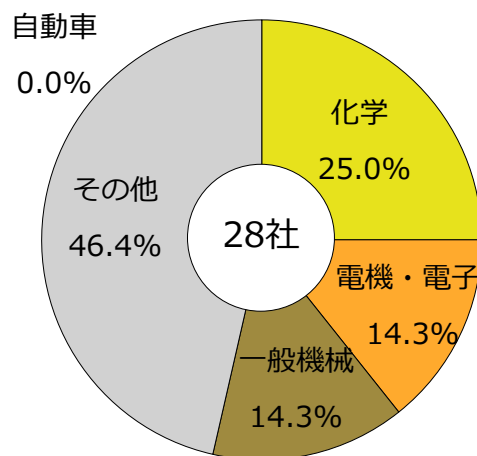
得票率：8.3%（昨年度+0.9ポイント）

過去最高：23.9%（1994年度）

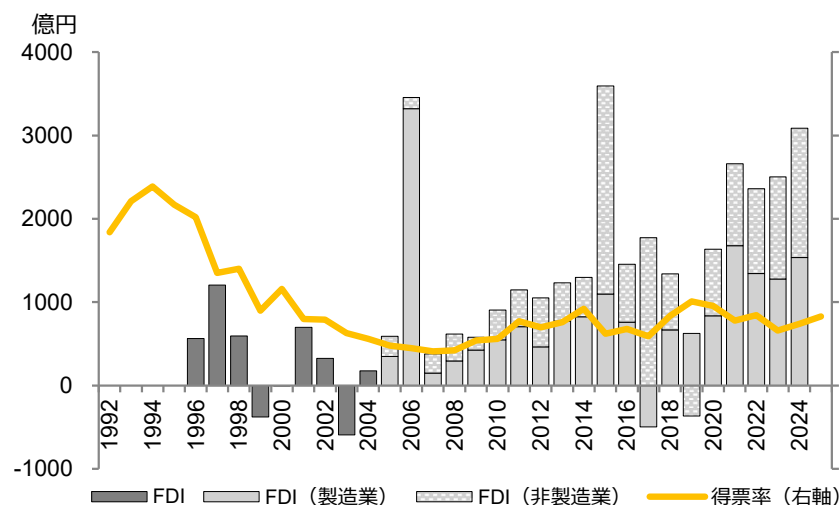
過去最低：4.1%（2007年度）

有計画率：39.3%（昨年度-3.0ポイント）

有望国と回答した企業の業種内訳



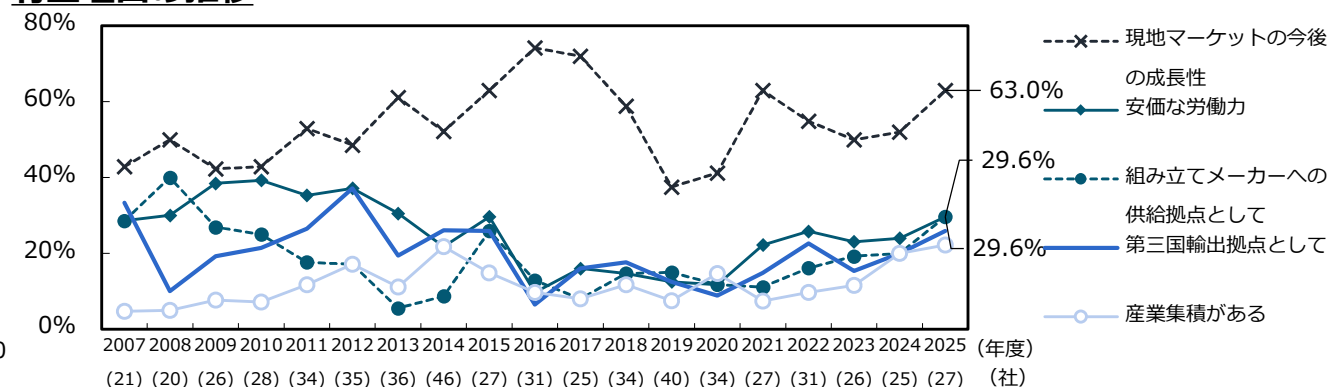
得票率と日本からの直接投資額の推移



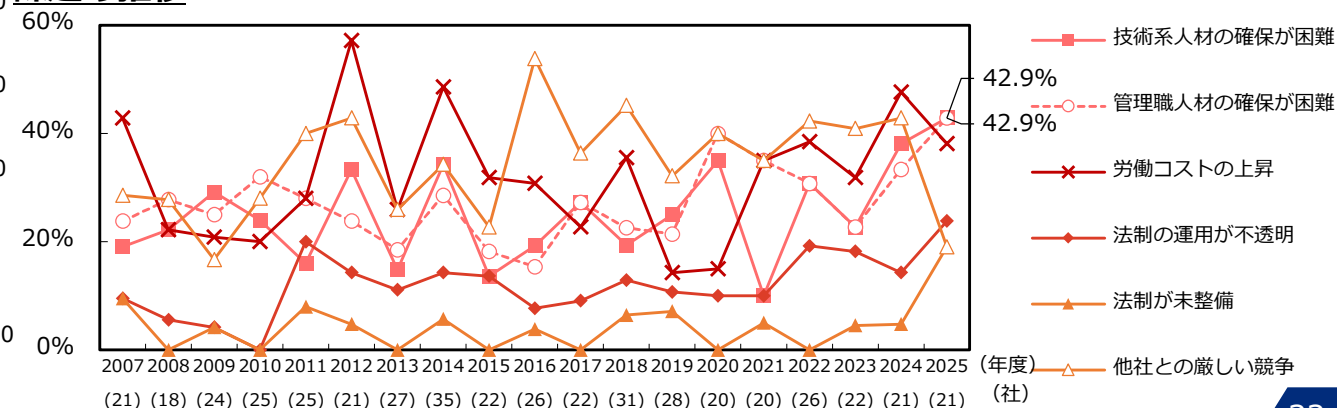
■ 得票率は微増ながら、順位は上昇。有計画率はやや低下

- 得票率は昨年度比0.9ポイントとわずかに上昇ながら、順位は7位へ上昇。有望と回答する企業における化学の占める割合が昨年度15.4%から今年度25.0%に増加。政府が半導体産業誘致に注力する中、半導体関連の化学、電機・電子企業が有望国と回答していることが背景と見られる。
- 有望理由では「現地マーケットの今後の成長性」が引き続き高い評価を得ている。ヒアリングでは「他のASEAN諸国を上回るかはわからないが、現地の市場は確かに拡大している」（一般機械）との声も聞かれた。
- 課題面では、半導体関連分野への外資系企業の投資計画が相次ぐ中、エンジニア不足が指摘されており「技術系人材の確保が困難」が、大きな課題の1つとなっている。

有望理由の推移



課題の推移



8位 フィリピン (↑)



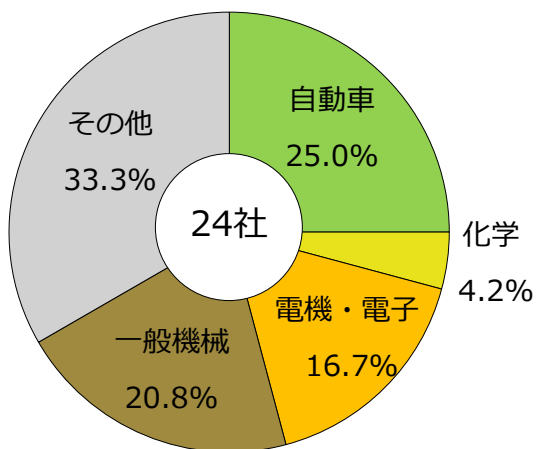
得票率：7.1% (昨年度+0.0ポイント)

過去最高：15.4% (1995年度)

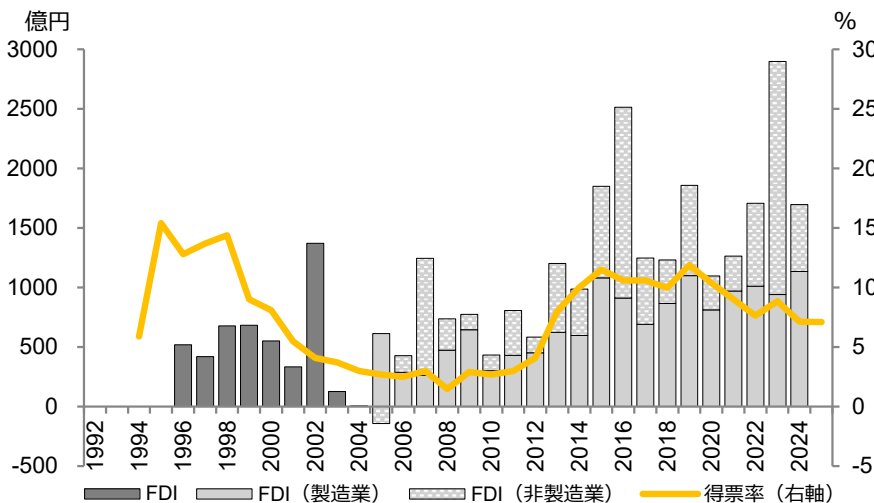
過去最低：1.5% (2008年度)

有計画率：29.1% (昨年度-10.9ポイント)

有望国と回答した企業の業種内訳



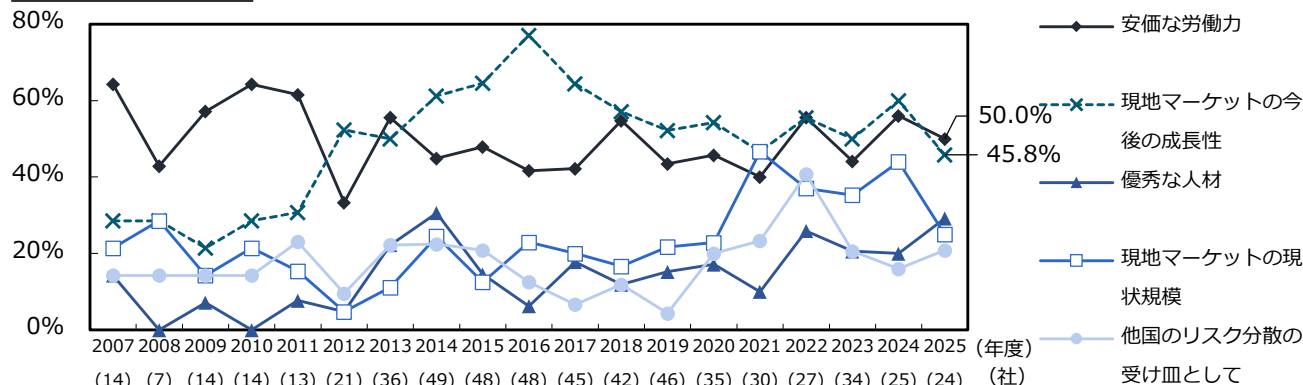
得票率と日本からの直接投資額の推移



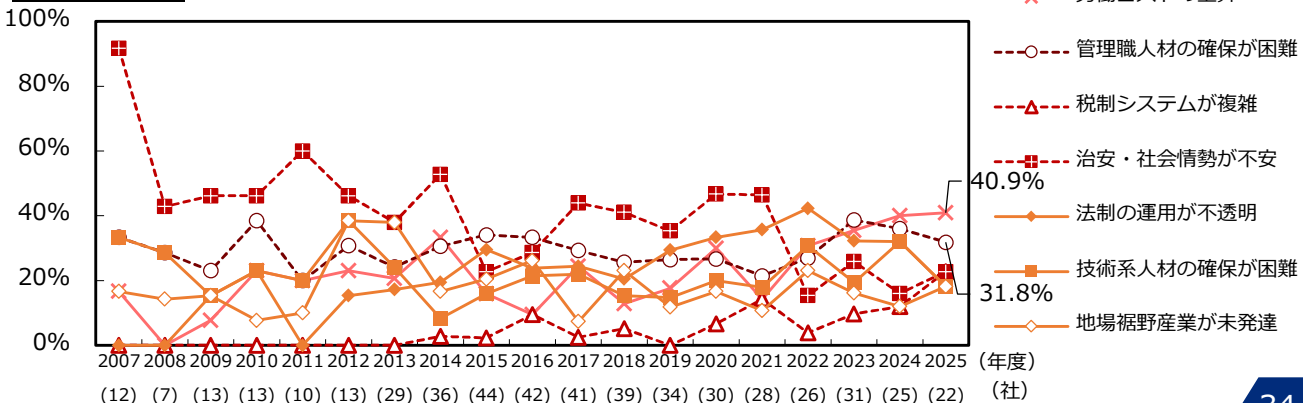
得票率は横ばいなるも、有計画率は大幅に低下

- 得票率は7.1%と昨年度と同水準。自動車、化学および一般機械で昨年度比得票数が微増するも、有計画率は昨年度40.0%から29.1%と10.9ポイント低下した。
- 有望理由では「安価な労働力」「現地マーケットの今後の成長性」が引き続き高い評価を得ている。マーケットについては、「人件費は確かに上昇しているが経済成長が続いているため拠点は維持する」「昨年度より好調で競争も少ない」（いずれも自動車）といった声があり、他ASEAN諸国と比べると中国企業の進出が少なく競争が激化していないことも相俟って、マーケットへの期待がうかがえる。
- 一方で、課題面では「労働コストの上昇」が最も多く、次に「管理職人材の確保が困難」が挙げられており、人材面での課題が多く指摘された。また治安や社会情勢に対する不安も根強い課題として残る。

有望理由の推移



課題の推移



9位 メキシコ (↓)

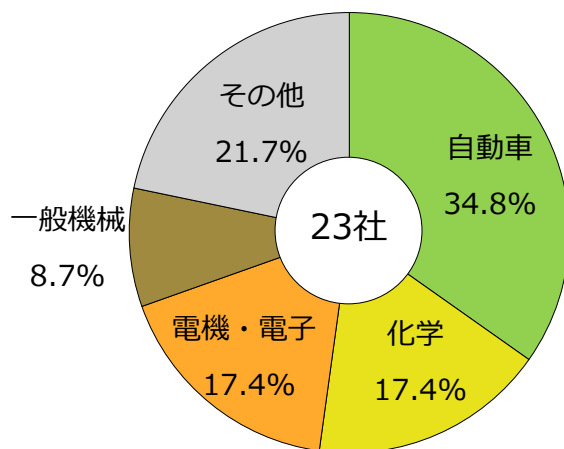
得票率：6.8% (昨年度-3.7ポイント)

過去最高：25.9% (2016年度)

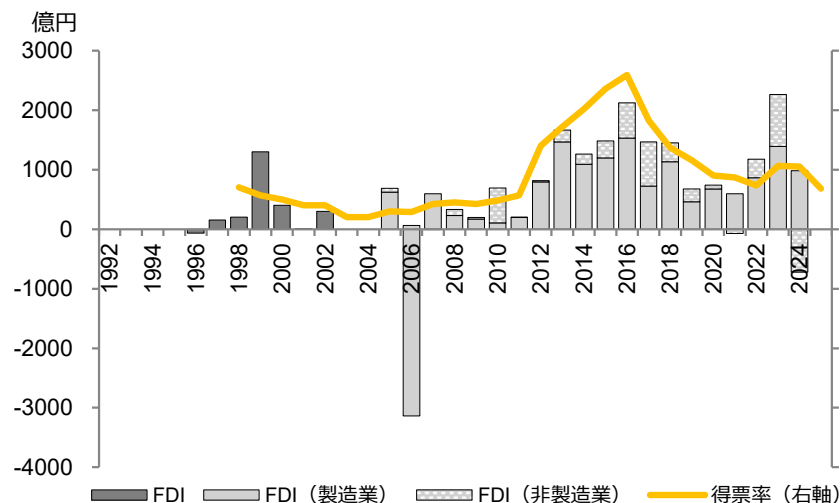
過去最低：2.0% (2003年度)

有計画率：47.8% (昨年度+4.6%)

有望国と回答した企業の業種内訳



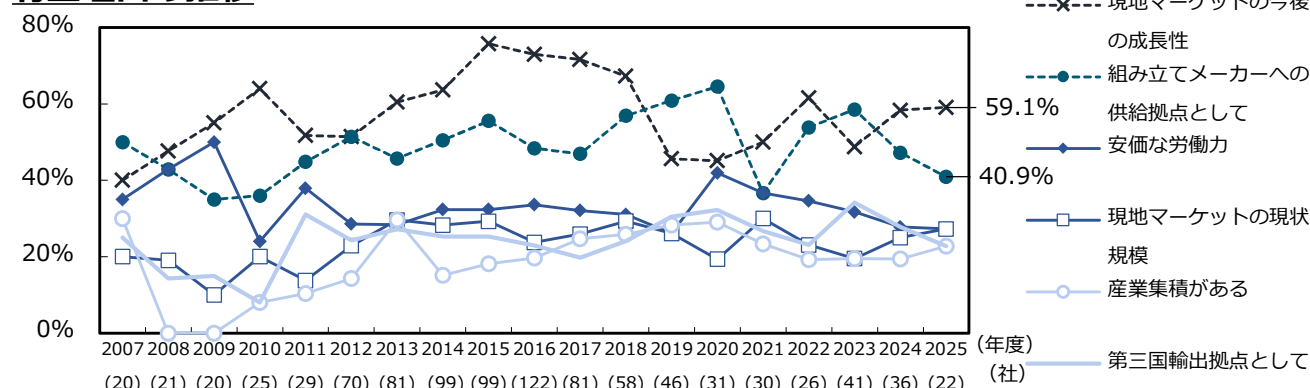
得票率と日本からの直接投資額の推移



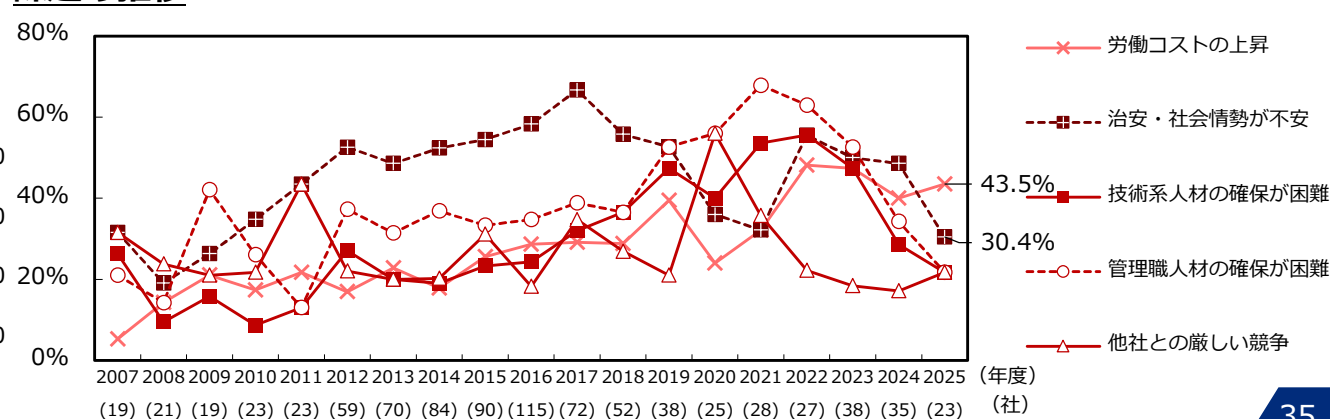
■ 米墨の通商関係への懸念を背景に自動車中心に得票率が低下

- 回答企業は自動車で昨年度の18社から8社と大幅減少。ヒアリングでは、「得意先による自動車生産拠点の米国移転に追随」（自動車）との声が聞かれ、米国への生産拠点の移転に関する声が目立った。
- 有望理由では「現地マーケットの今後の成長性」が引き続き高く評価され、「メキシコで医療用機器の需要が高まっており販売拠点を新設」（精密機械）といった声が聞かれた。自動車を中心に「組み立てメーカーへの供給拠点として」の回答は減少しており、米国の関税政策が影響しているとみられる。
- 課題面では最低賃金の上昇が続いていること等から、「労働コストの上昇」が最も高い。しかし、「人件費は増加しているが、アメリカよりも安い工場を建設中」（電機・電子）との声もあり、相対的に安価な労働力に対する評価も見られた。

有望理由の推移



課題の推移



10位 ブラジル (↑)



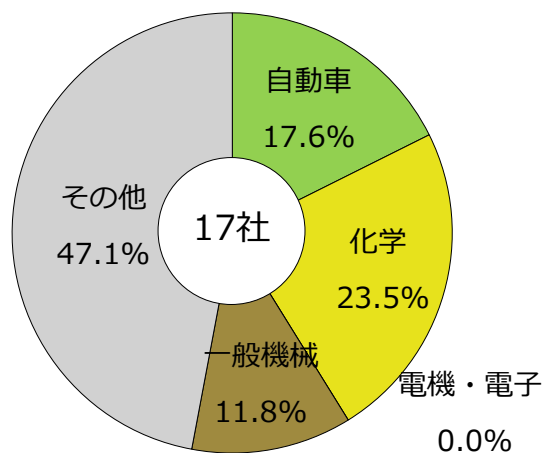
得票率：5.0%（昨年度+0.2ポイント）

過去最高：28.6%（2011年度）

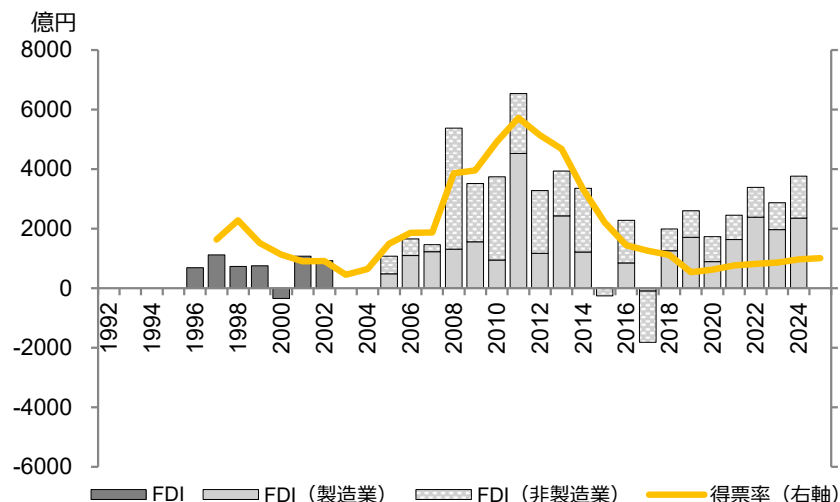
過去最低：2.2%（2003年度）

有計画率：52.9%（昨年度+17.7ポイント）

有望国と回答した企業の業種内訳



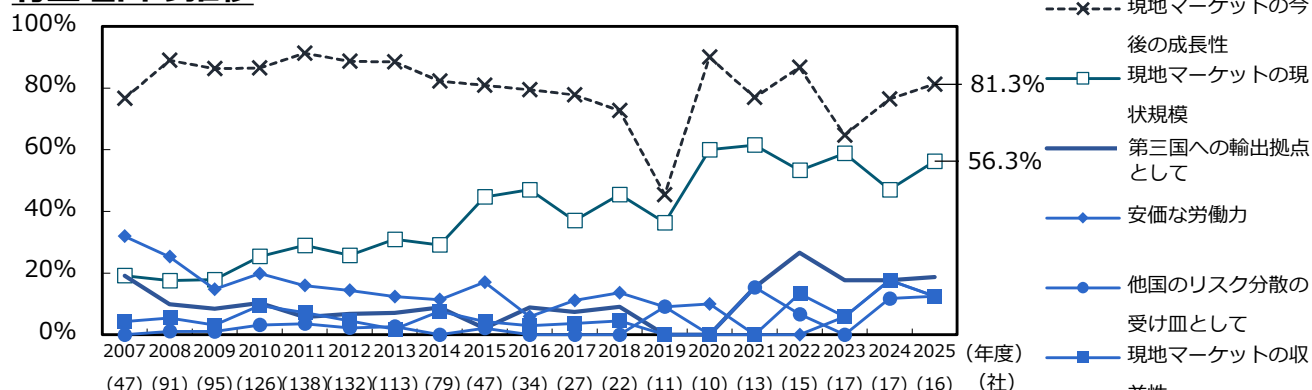
得票率と日本からの直接投資額の推移



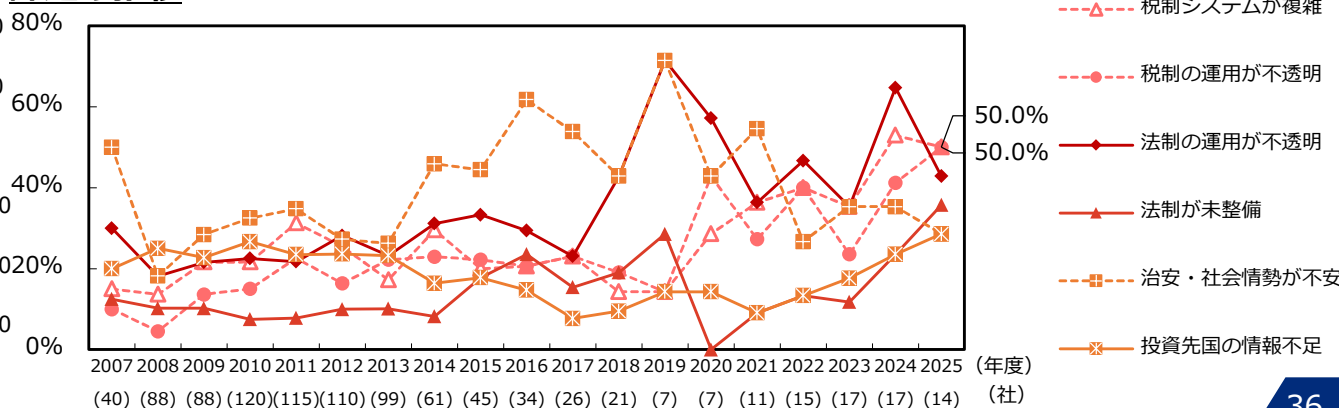
9年ぶりにトップ10入り。有計画率も大幅上昇

- 得票率を昨年度から0.2ポイント上げ、10位となった。自動車、化学を中心に注目を集め、有計画率は昨年度比+17.7ポイントと大幅上昇。「主に二輪車需要が旺盛で設備が逼迫している」（自動車）、「農業が伸びており、農薬等の需要が高い」（化学）といった声も聞かれ、実需の増加による投資計画が増加している模様。
- 有望理由では「需要は3-4年は旺盛とみている」（自動車）といった「現地マーケットの今後の成長性」が挙げられ、南米最大の人口と経済を擁する同国への期待がうかがえる。
- 課題面では「税制システムが複雑」「税制の運用が不透明」「法制的運用が不透明」を挙げる声が多く、制度面や運用の不透明さは引き続き懸念材料。

有望理由の推移



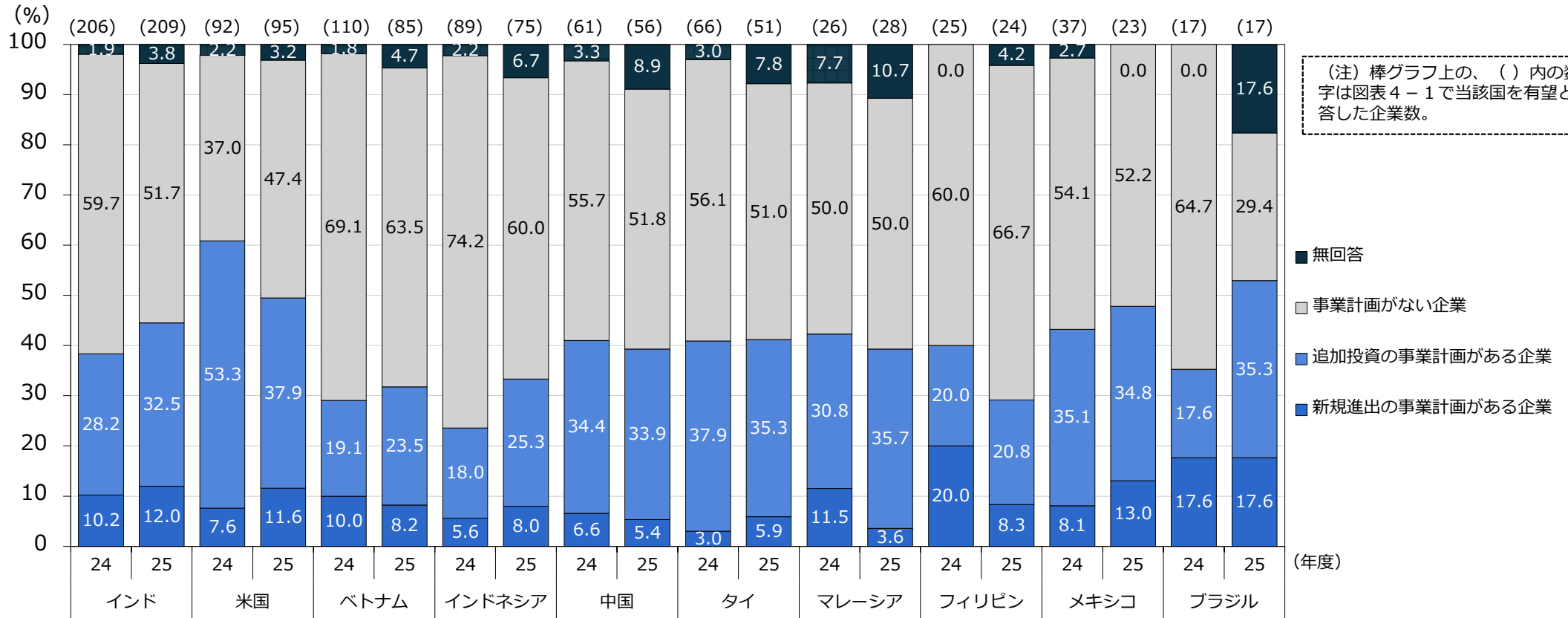
課題の推移



問

「中期的（今後3年程度）に有望と考える事業展開先国」に関し、それぞれの国における貴社の事業計画について、該当するものを選んでください。

図表4-6 有望国における具体的な事業計画の有無



■ インドやインドネシア、ブラジルの有計画率は上昇。米国とフィリピンでは有計画率が大幅に低下

- 米国での有計画率は昨年度比で低下し50%を下回った。米国を有望国と挙げたが投資計画がないと回答した企業から「マーケットの成長性は魅力的だが、労働コストや関税政策で不確実性があるため、まだ様子見」（電機・電子）という声が聞かれ、マーケットに期待はあるが関税政策などを注視する現状がみられた。昨年増加した新規投資の一巡などを背景に、フィリピンも大きく有計画率を落とした。ヒアリングでは「経済成長しているが、人件費上昇もあり現状維持の方針」（自動車）との声が聞かれた。
- インドは有計画率を伸ばし、4割を超えた。ヒアリングでは「インフラ整備を国策で進めており、電力設備などで事業を進める」（電機・電子）という声が聞かれ、政策による需要が投資を後押ししていることがうかがえる。ブラジルは前回から17ポイント以上上昇し、ブラジルが有望投資先と答えた企業の半数以上が具体的な投資計画をもっていることがわかった。回答した企業からは「自動車関連が好調で生産能力が不足しているため追加投資を決めた」（自動車）という声が聞かれた。

問

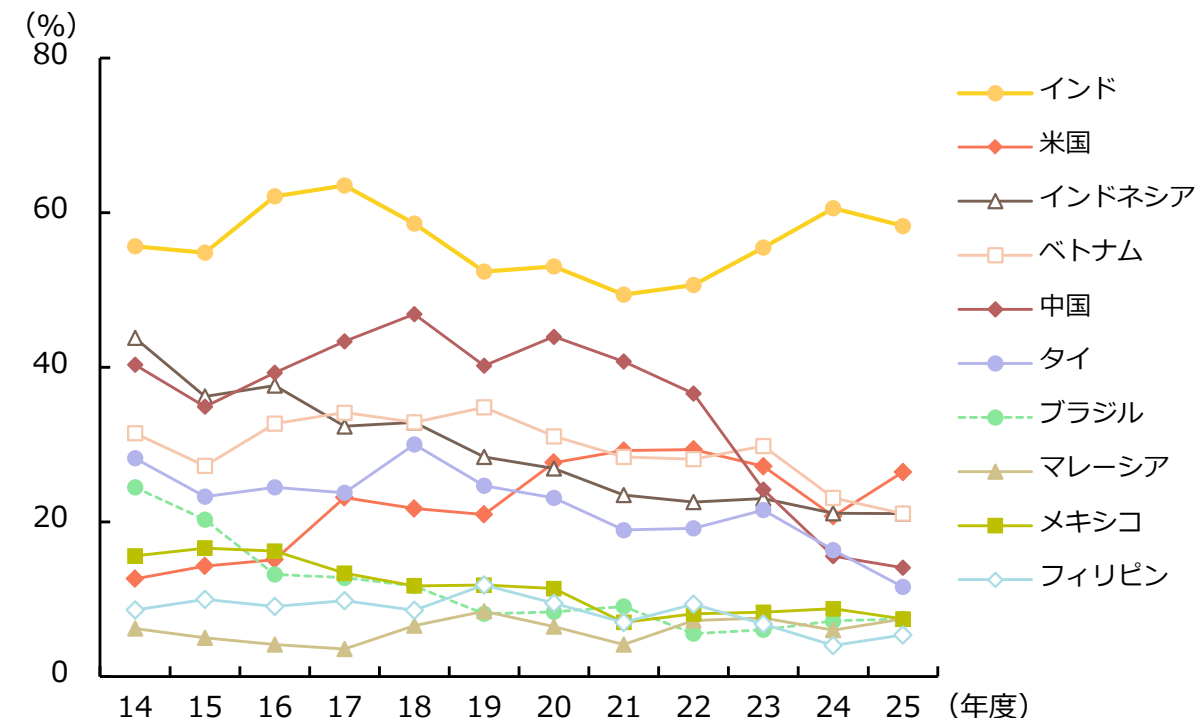
現在の拠点の有無に関わらず、今後10年程度で事業展開を進める、あるいは開始するのに有望と考える国を教えてください。

図表4-7 長期的（今後10年程度）有望事業展開先国・地域

① 2025年度の結果

順位		国・地域名	回答社数（社）		得票率（%）	
			2025 (計242社)	2024 (計251社)	2025	2024
1	←	インド	141	152	58.3	60.6
2	↑	米国	64	52	26.4	20.7
3	↓	ベトナム	51	58	21.1	23.1
3	←	インドネシア	51	53	21.1	21.1
5	↑	中国	34	39	14.0	15.5
6	↓	タイ	28	41	11.6	16.3
7	←	メキシコ	18	22	7.4	8.8
7	↑	ブラジル	18	18	7.4	7.2
7	↑	マレーシア	18	15	7.4	6.0
10	←	フィリピン	13	10	5.4	4.0

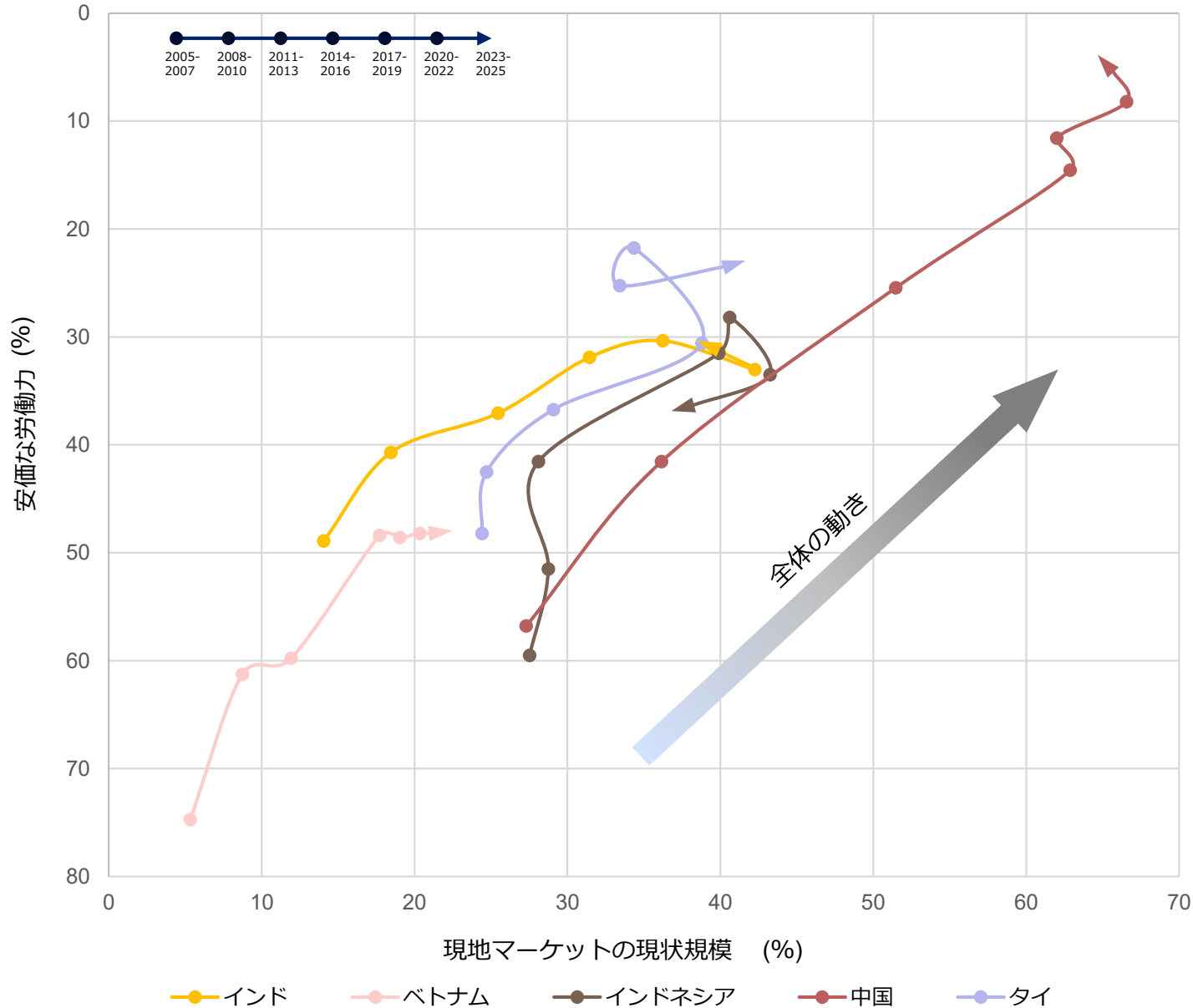
② 得票率の推移



■ 長期的有望国でもインドが首位。ベトナムの得票率は減少傾向にある中、米国が上回る形に

- 今後10年程度の長期的有望国は、インドが引き続き1位となった。「少しずつ産業基盤が形成されつつあるが、まだまだ伸びしろがあるため長期的にも有望であると考えている」（電機・電子）といった声が聞かれ、引き続きマーケットと工業化の進展による需要増に期待していることがうかがえた。
- 米国は前回から得票率を伸ばし、4位から2位になった。選択した企業からは「トランプ政権による関税政策にかかわらず、マーケットの成長は引き続き継続することから長期的に有望である。トランプ政権後も基本的な産業構造に変化はないと考えている」（一般機械）との声が聞かれた。
- ベトナムは、2年連続で得票率を落とし、2019年から得票率が漸減傾向にある。ベトナムを長期的な展望国と挙げるのをやめた企業からは「現時点での市況は悪くないが、以前の様に劇的な成長というほどではない」（自動車）といった声が聞かれた。
- 中国が得票率を更に下げ5位という結果に。中期的な有望国に中国を挙げながら、長期的な有望国に挙げなかった企業からは「業種によっては好況なところもあるが、過剰生産になる可能性もあり長く続く可能性は低いと考えている」（一般機械）という声が聞かれた。

図表4-8 有望国 理由の推移 (2005年～2025年)
安価な労働力VS現地マーケットの現状規模

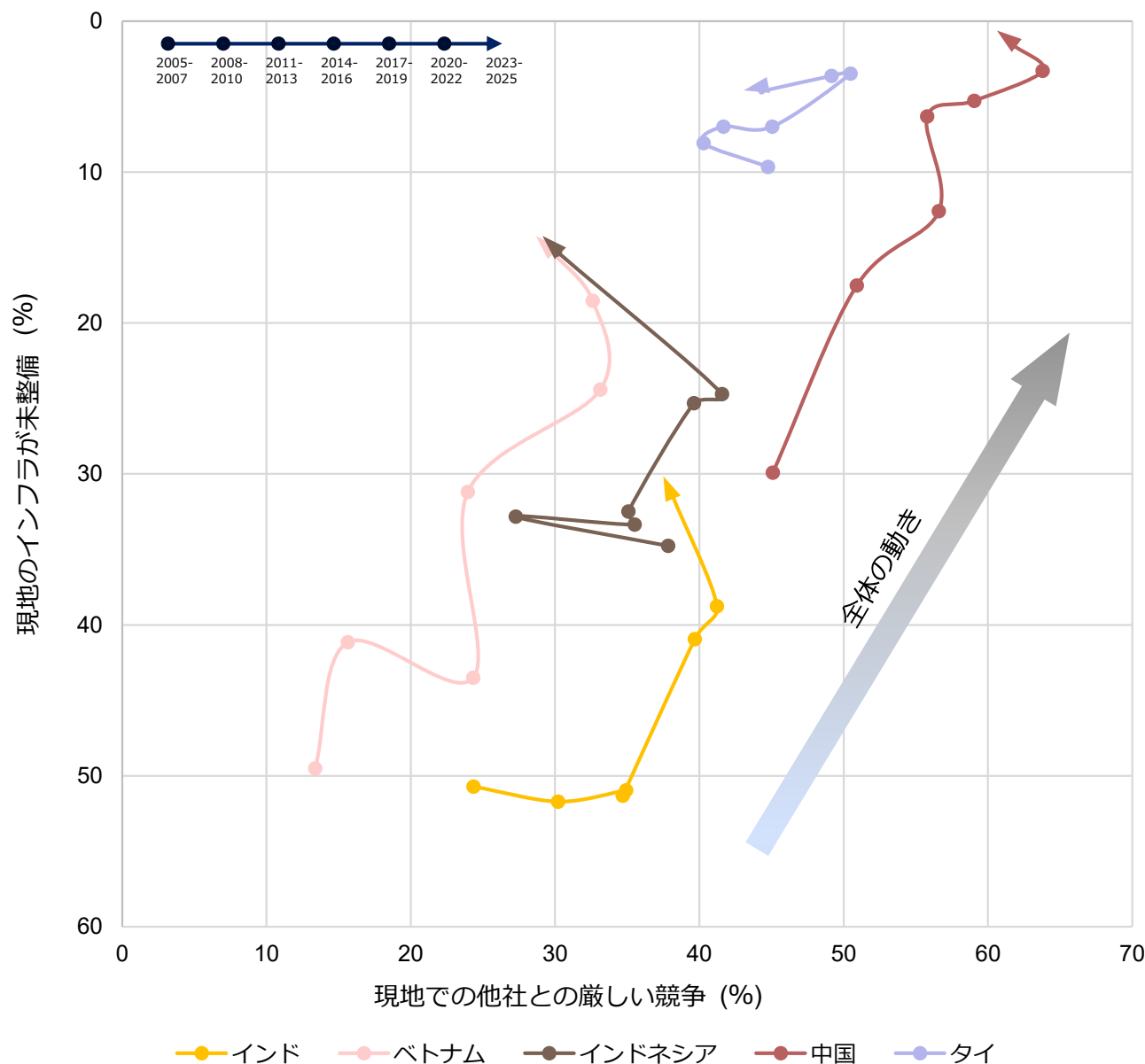


- 主要有望国（注1）の有望理由は2005年から2025年にかけて「安価な労働力」から「現地マーケットの現状規模」へ推移。
- 特に中国のダイナミックな変化は際立っている。国内での競争が激化するも経済成長を背景に賃金水準は上昇したが、拡大するマーケットに魅力を感じる企業が多いことがうかがわれる。
- インドネシア、タイ、インド、ベトナムでは、2018年頃までは「安価な労働力」を魅力とする企業の割合が減少傾向にあったが、直近では再び上昇傾向又は横ばいの傾向にある。これは、欧米や日本でのインフレ等を背景に相対的にASEAN諸国やインドの賃金水準が日本企業に再注目されたことが背景であると考えられる。

（注1）主要有望国とは、2025年度の有望国ランキング上位6位のインド、米国、ベトナム、インドネシア、中国、タイを指す。（うち、米国は先進国のため除外。）

（注2）本グラフは、2005年～2025年までのデータの3年ごとの平均をプロット。

図表4-9 有望国 課題の推移 (2005年～2025年)
 現地のインフラが未整備VS現地での他社との厳しい競争



- 主要有望国（注1）に対する企業の課題認識は、2005年から2025年の20年間で「現地インフラの未整備」から「現地での他社との厳しい競争環境」に変化を遂げてきた。インフラが未整備の状況では進出のハードルが高いが、整いつつある中では、他国企業との競争が激化することが分かる。
- 国別に見ると、中国やベトナムではインフラが20年で劇的に改善した一方、中国企業の台頭により競争が激化し、特に汎用品を扱う日本企業にとって厳しい市場環境となったことがわかる。タイではASEAN諸国の中でも地域のハブとして早期にインフラ整備が進んだことが分かる。インドは中国やASEAN各国と比べてインフラが改善されない期間が続き、近年急速に改善されてきていることがうかがえる。
- しかし、2020年頃以降は「他社との厳しい競争」の回答率は減少傾向にある。これは、調査を通じた現地市場の理解促進、地産地消を企図したサプライチェーンの組み換えが進む中での新たな企業への販路を拡大、さらに製品の現地化・高付加価値化の進展など、新しいビジネス機会を見出す取り組みが進む中、厳しい競争を課題として回答する企業が減少しているためだと考えられる。

（注1）主要有望国とは、2025年度の有望国ランキング上位6位のインド、米国、ベトナム、インドネシア、中国、タイを指す。（うち、米国は先進国のため除外。）

（注2）本グラフは、2005年～2025年までのデータの3年ごとの平均をプロット。

I. 製造業の分析

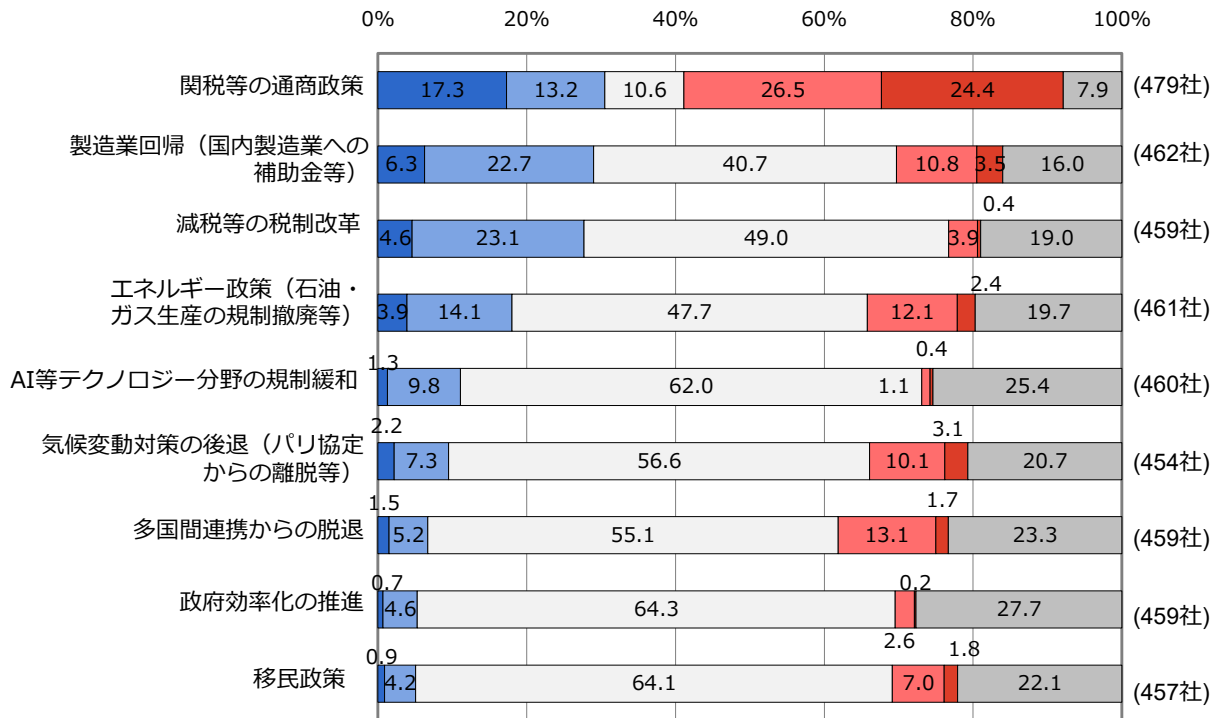
5 米国政策のサプライチェーン等への影響

問

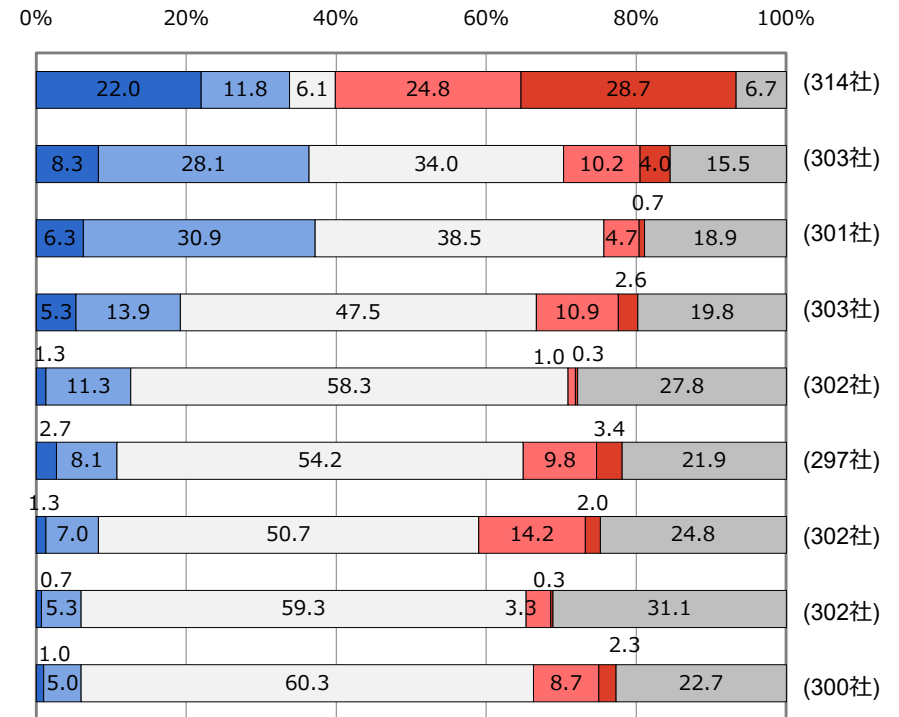
現在のトランプ政権が掲げる政策について、事業運営上影響がありますか。とても影響ある（プラスの影響）、少し影響ある（プラスの影響）、ほとんど影響はない、少し影響ある（マイナスの影響）、とても影響ある（マイナスの影響）、分からない、から選択してください。

図表5-1 トランプ政権による政策影響度

全体



図表5-2 トランプ政権による政策影響度（米国に拠点のある企業）



■ とても影響ある (+) ■ 少し影響ある (+) □ ほとんど影響はない ■ 少し影響ある (-) ■ とても影響ある (-) ■ 分からない

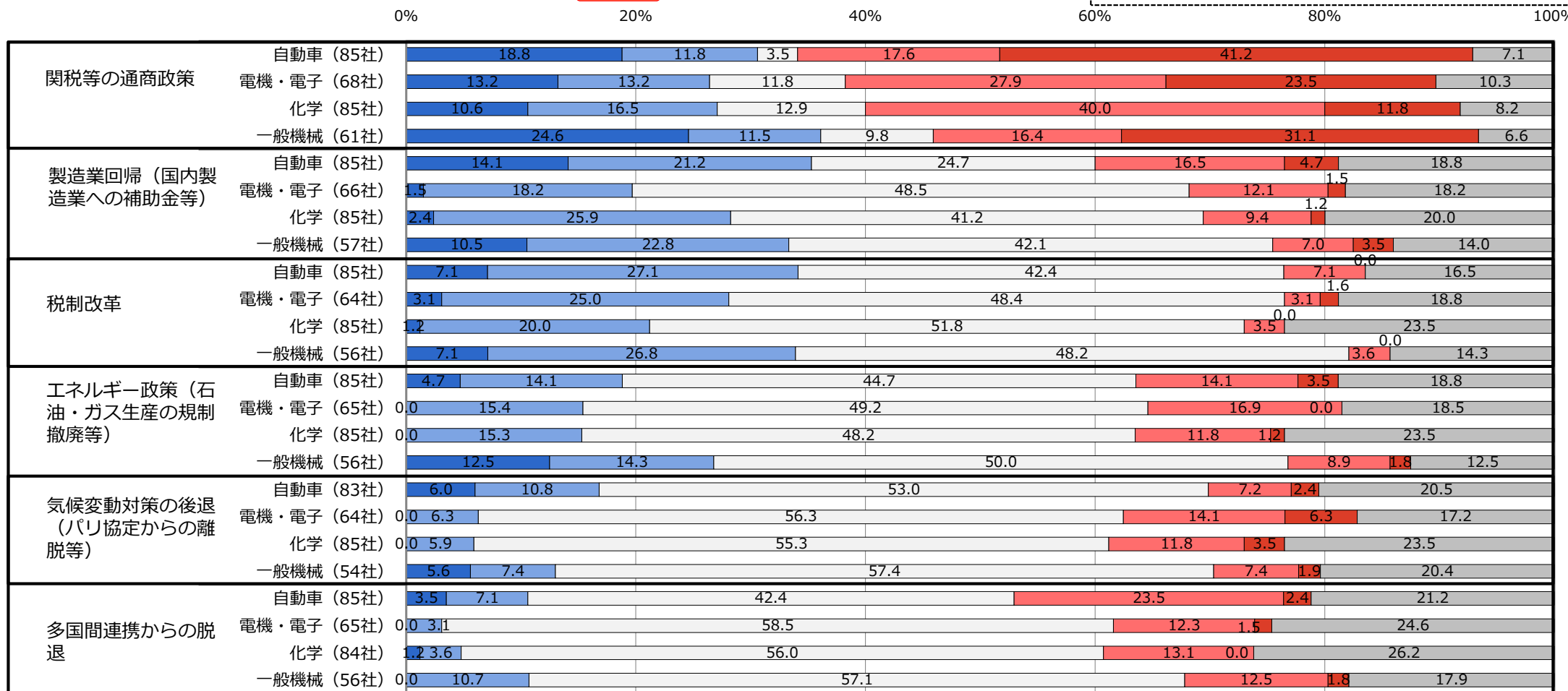
■ プラス・マイナス両面で最も影響の大きいのは関税。製造業回帰、税制改革等はプラスの影響が大きい

- ・ プラス・マイナス両面の影響が最も大きいのは関税であり、プラスの影響が30.5%、マイナスの影響が50.9%。プラス面では「米国で現地調達・生産しているため、関税の影響が大きい他社と比べると相対的に有利」との声が聞かれた。一方、米国に拠点がある企業であっても、米国外から原料・部品等を調達している場合が多く、マイナス面の影響を指摘する声が過半。
- ・ プラスの影響が大きい政策は、製造業回帰および税制改革。特に米国に拠点のある企業にとって恩恵が大きい結果となった。また、エネルギー政策についてはプラス・マイナスの影響が拮抗しており、「石油・ガス採掘のための機械が売れるのでプラス」（一般機械）、「環境に配慮した製品の売れ行きが悪くなることを懸念」（電機・電子）との声があった。
- ・ その他マイナスの影響が大きい政策は、多国間連携からの脱退（14.8%）等。移民政策については「研究職として採用する外国人にも悪影響。人材不足が加速するのではないか」（化学）とのネガティブな声も聞かれた。

図表5-3 トランプ政権による政策影響度

業種別

(注) 20%以上の企業に何らかの影響があった政策を抽出。



■ とても影響ある (+) ■ 少し影響ある (+) □ ほとんど影響はない ■ 少し影響ある (-) ■ とても影響ある (-) ■ 分からない

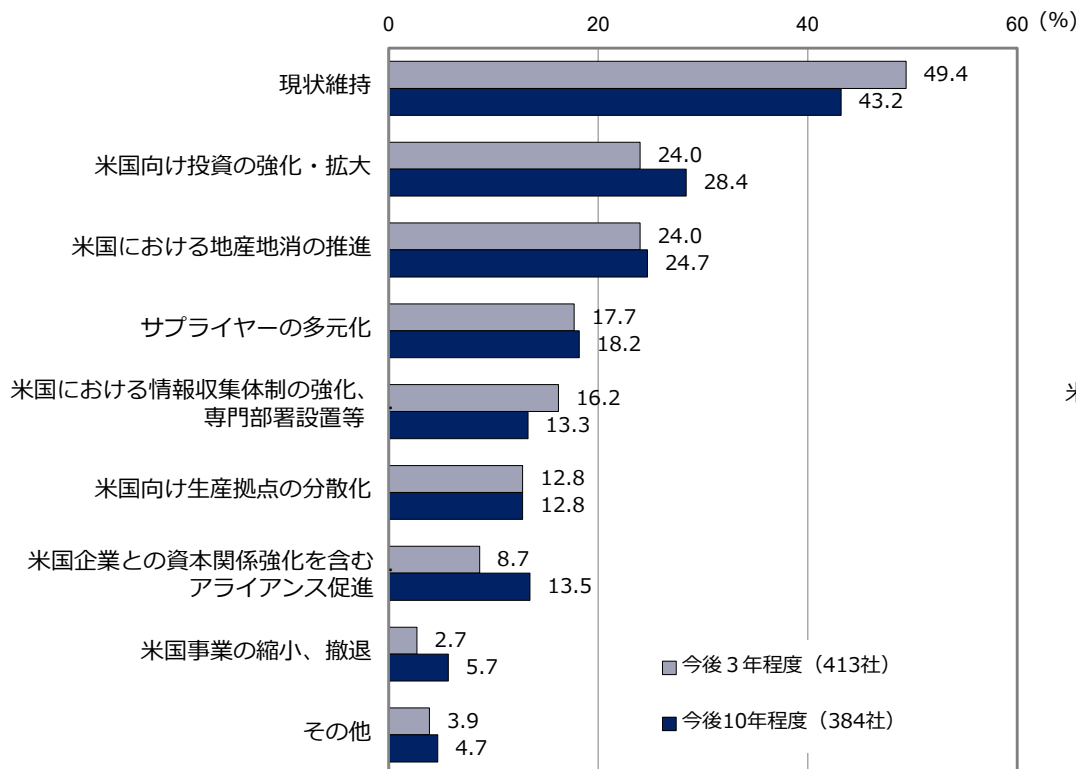
- 業種別では、関税に関して「とてもマイナスの影響がある」と回答した企業が多かったのは自動車 (41.2%)、一般機械 (31.1%)。他方、一般機械に関しては「とてもプラスの影響がある」と回答した企業も多い (24.6%)。ヒアリングでは、「企業が米国内での生産を増加させれば、工場の設備・機械が必要になるため当社製品の需要が増加することから、プラスの影響をとらえている」 (一般機械) との声も聞かれた。
- 一般機械に関して、上記の関税による需要増加に加えて、税制改革が設備投資の多い一般機械にとって特に恩恵のある内容であったこと、エネルギー政策により石油・ガス採掘のための機械の需要が高まること等、プラス面の影響が他業種に比して大きい。
- 多国間連携からの脱退に関して、マイナスの影響があると回答した企業の割合は自動車で25.9%と他業種に比して大きい。ヒアリングでは、「労働集約型の工程をメキシコで行い、米国に輸出するという分業があったが、今後USMCAの先行きも不透明」 (自動車) との声もあった。

問

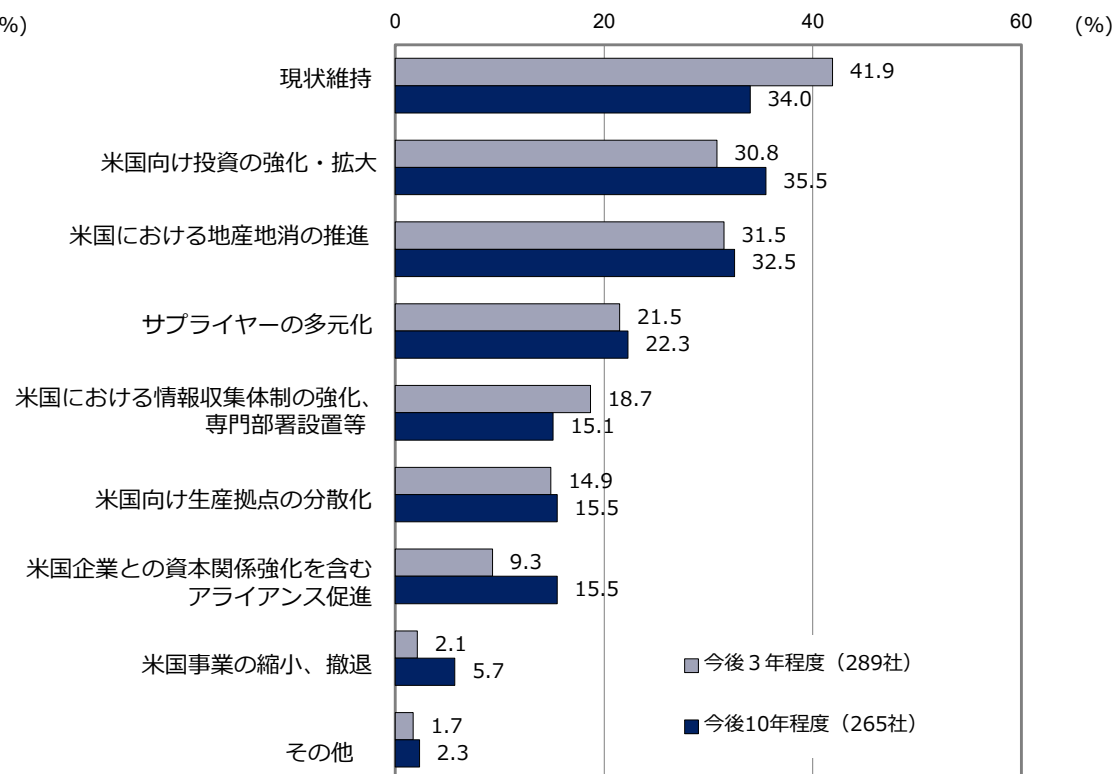
米国の政策変更等により、世界的な事業環境が不安定化する中、米国事業について、中期的（今後3年程度）および長期的（今後10年程度）にどのように取り組めますか。

図表5-4 米国事業に関する取り組み方針

全体



図表5-5 米国事業に関する取り組み方針（米国に拠点のある企業）



■ 現状維持との回答が最多であるも、米国向け投資の強化・拡大、米国における地産地消の推進、サプライヤーの多元化といった対応も

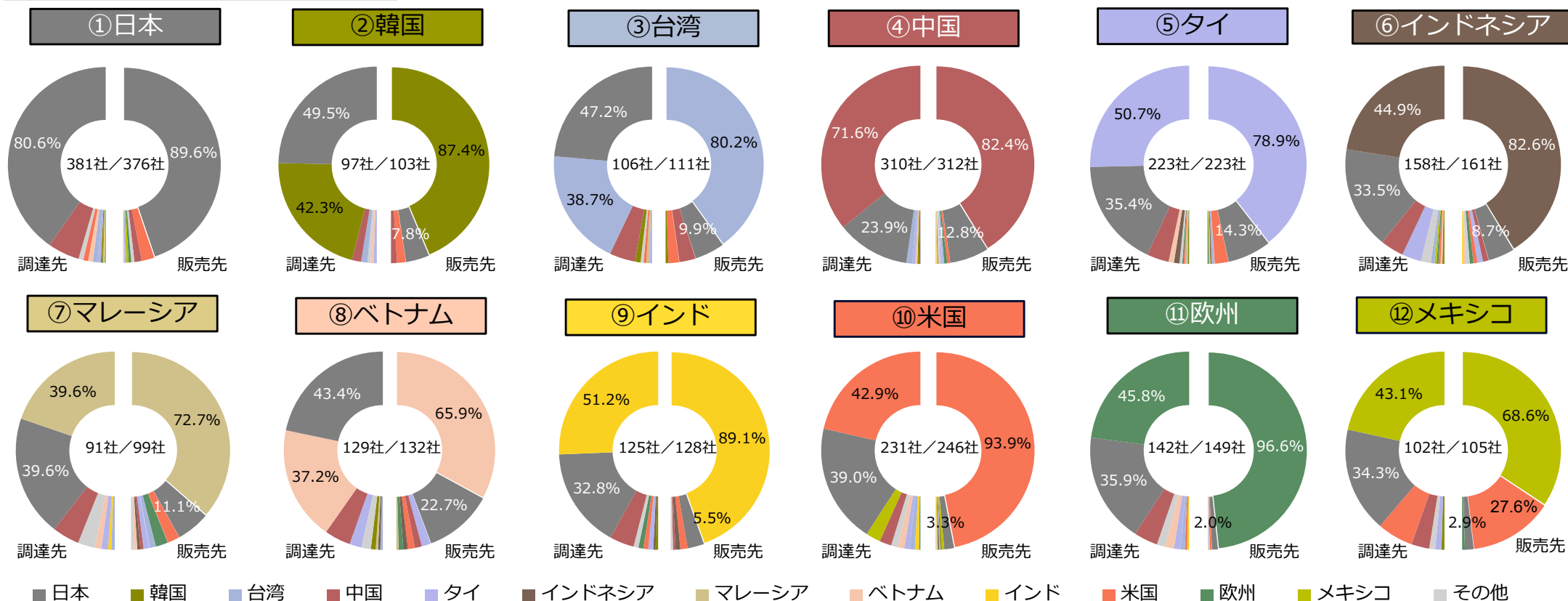
- 米国事業に関する取り組み方針としては、現状維持を除くと、中期・長期ともに米国向け投資の強化・拡大が最も多く「AI・データセンター関連の需要増大により、強化・拡大方針」（電機・電子）との声があった。次いで、米国における地産地消の推進、サプライヤーの多元化が選ばれており「関税の影響を軽減するため、米国内での地産地消を進める」（輸送用機器）、「米中関係の悪化も想定し、中国以外のアジアでのサプライヤーや製造拠点の開拓が必要」（一般機械）との声も聞かれた。
- 中期と長期を比較すると、米国向け投資の強化・拡大（+4.4ポイント）、アライアンス促進（+4.8ポイント）は、中期より長期的に取り組む企業が特に多い。ヒアリングでは「米国の市場が魅力的と考えるため、現在の政権動向に関わらず、長期的な目線で投資強化・拡大していきたい」（電機・電子）との声もあり、特に既に米国拠点を有する企業は、中長期的目線で米国事業を強化・拡大する意向が強い。また「現在米国に拠点はないが米国進出を検討中。人材が不足する中でM&A等のアライアンス促進は有力な選択肢」（電機・電子）と、人材不足の中でも米国投資を模索する企業もみられる。

問

各製造等拠点（日本、韓国、台湾、中国、タイ、インドネシア、マレーシア、ベトナム、インド、米国、欧州、メキシコ、その他）において、原材料・部品・製造装置等の主な調達先国・地域はどこですか。また、製品の販売先は主にどの国・地域ですか。

図表5-6 各拠点の調達先・販売先

国・地域別



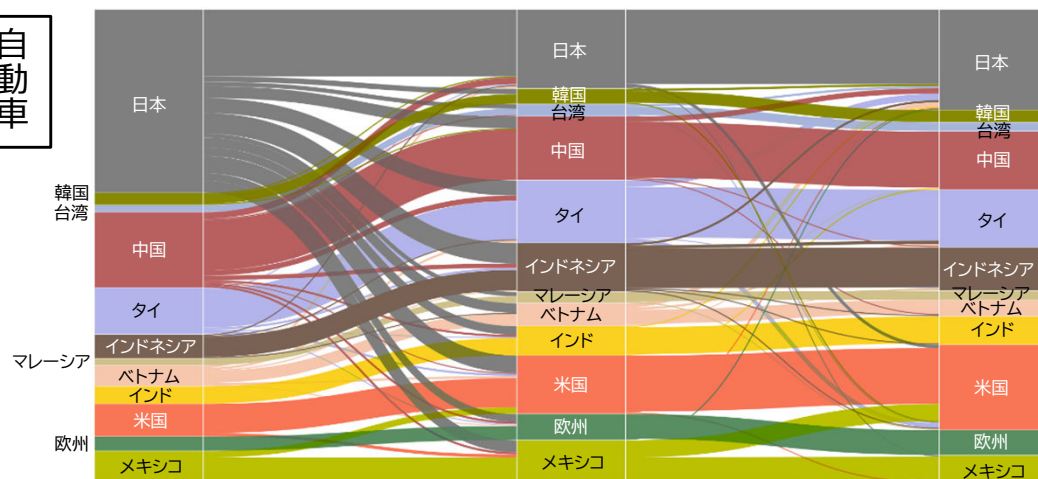
■ 調達先に関しては、現地を基本（4割弱～7割）としつつ日本からの調達も約2～5割を占める。販売先は米国・欧州・インドは現地が基本、その他アジア各国は現地＋日本向け。メキシコは米国向けが目立つ

- 各国拠点における調達先は、現地を基本としつつ、2～5割程度を日本から調達している。中国（71.6%）、インド（51.2%）およびタイ（50.7%）で現地調達率が高いのに対し、韓国（49.5%）、台湾（47.2%）およびベトナム（43.4%）で日本からの調達が多く、日本に次いで中国からの調達が多い。米国拠点の現地調達率は42.9%であり、これを除く他国からの調達に、国に応じた関税が課される可能性がある。
- 販売先については、米国、欧州およびインドで製造したものは原則現地で販売。その他アジア各国では、現地で販売しつつ日本への販売も一定程度ある（ベトナムで2割強）。メキシコは販売先の3割弱を米国が占めており、米国市場向けの製造拠点として位置づけられていることが分かった。

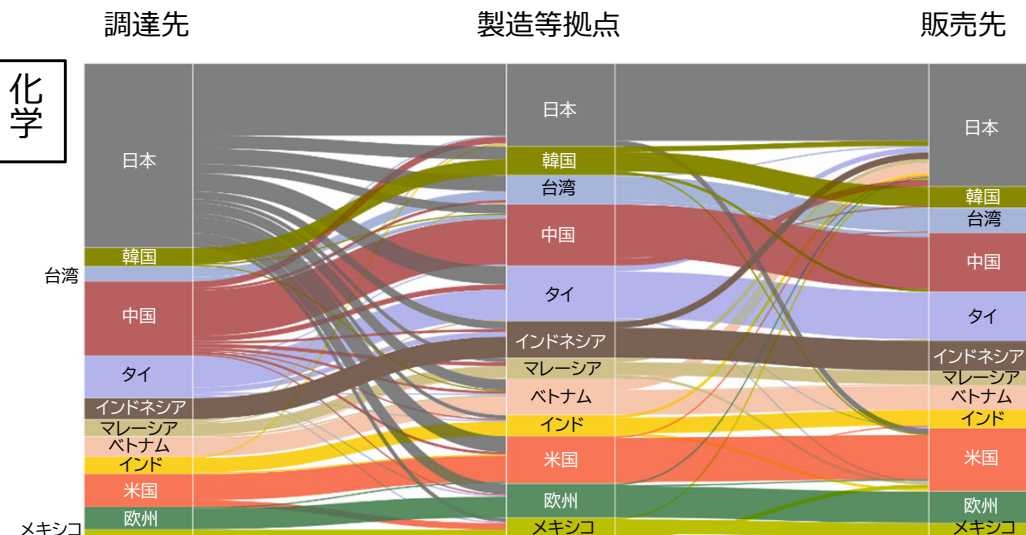
図表5-7 各拠点の調達先・販売先

業種別

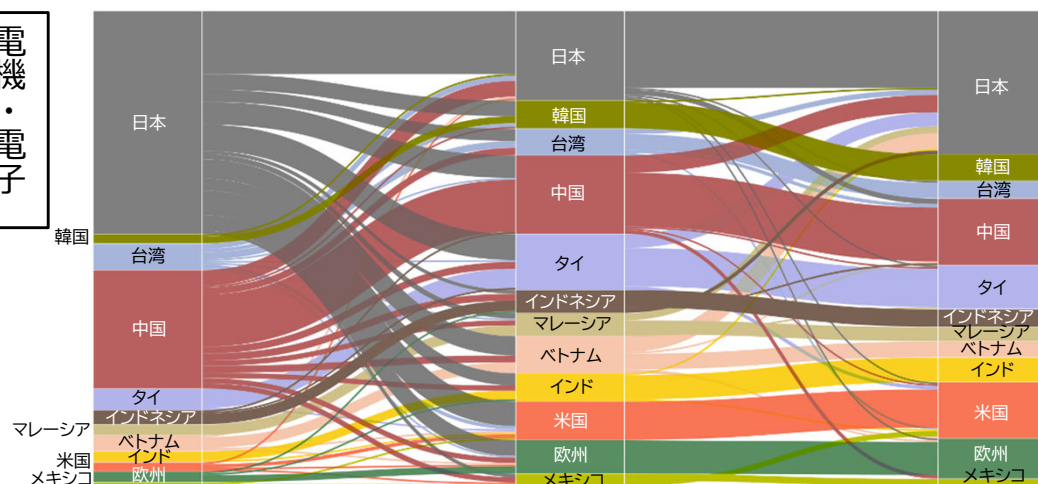
自動車



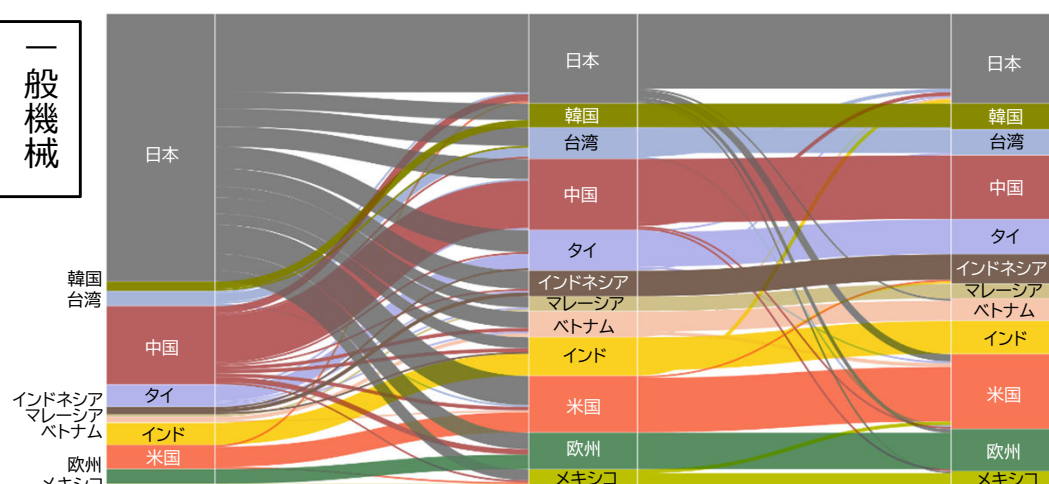
化学



電機・電子



一般機械



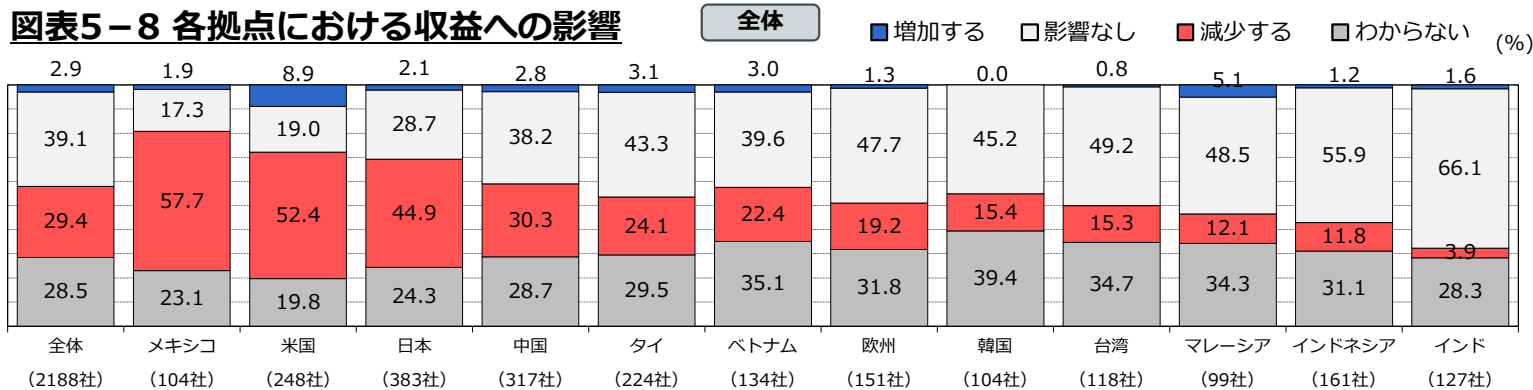
- 業種別でみると、電機・電子では、調達先は中国の割合が高く、電子部品等に関する中国の存在感がうかがえる。また、日本向けに販売されている製品は、中国、タイ、バトナム等海外で生産されている割合も比較的大きい。一般機械は、日本からの調達が多く、現地で調達できない高付加価値品・基幹部品等を日本から調達し各国で組み立てているものと考えられる。自動車および化学は、比較的地産地消の傾向があるが、自動車はメキシコ拠点において米国向け販売の割合が39.0%と特に大きい。また化学は、米国拠点における現地調達率が54.1%と高い。

5 (2) 関税引き上げの影響 収益への影響

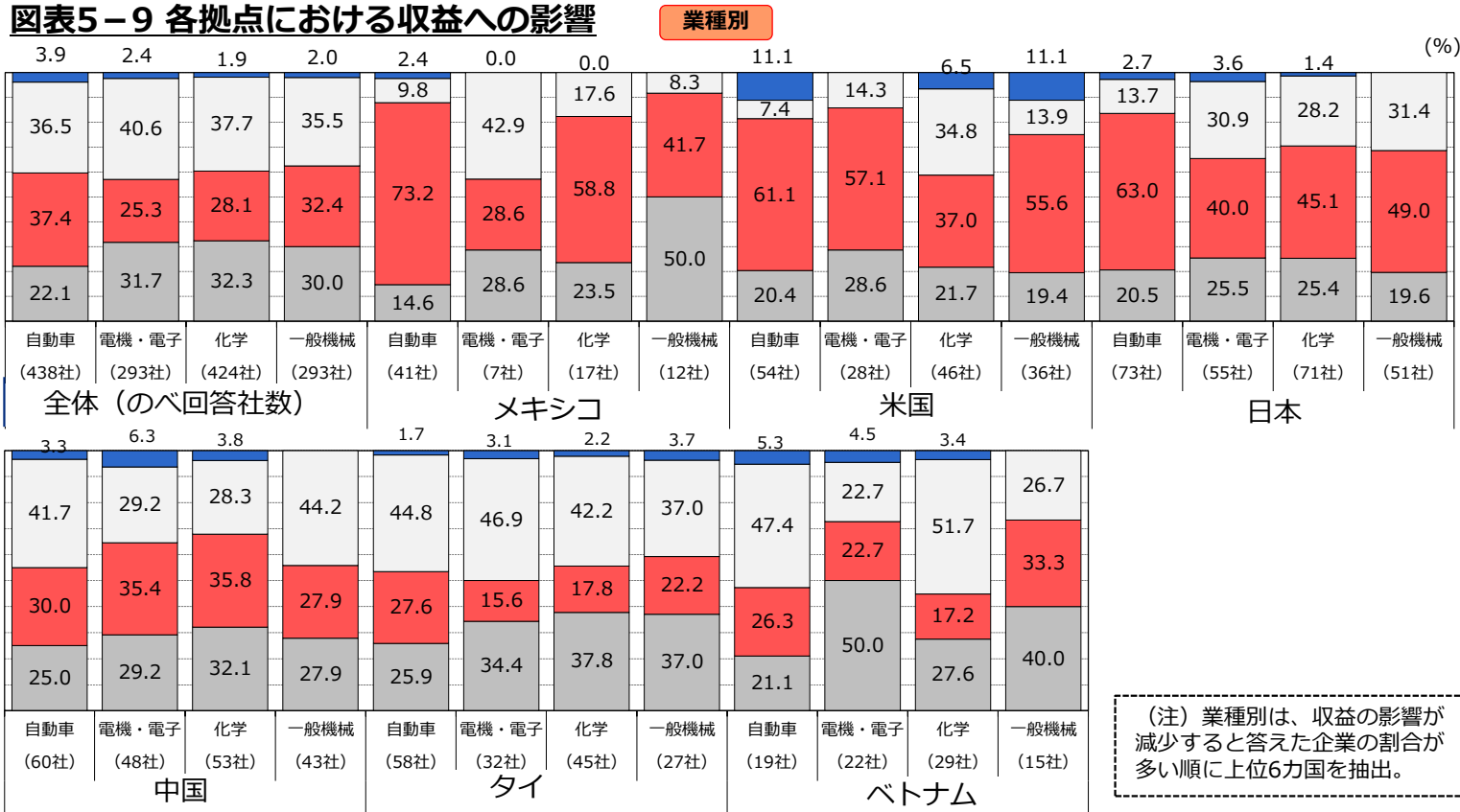
問

各製造・販売拠点において、米国による関税の引き上げ（※）が収益にどのような影響を与えると予想されますか。（※報復関税の影響を含む。）

図表5-8 各拠点における収益への影響



図表5-9 各拠点における収益への影響



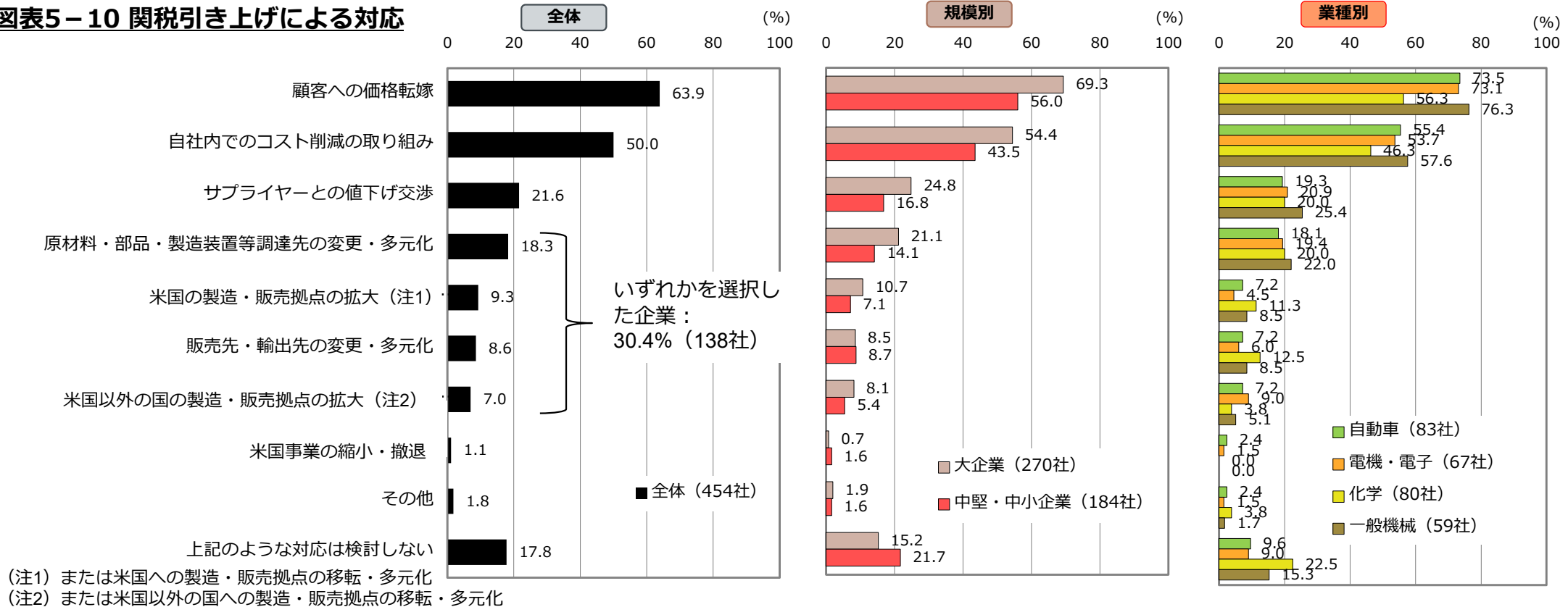
■ 収益が減少すると回答した企業は、メキシコ、米国、日本の順に多い。米国拠点では収益増加の影響も

- メキシコ（販売先の27.6%が米国）、米国（調達先の57.1%が米国外）等の拠点で収益減少が目立った。直接の影響に加え、ヒアリングでは「関税の影響により売り先を失った中国製品がアジアに流れることにより、価格競争が激化する可能性がある」（化学）との間接的な悪影響を懸念する声もあった。
- 米国やその他の国において、収益が増加するとの回答もあった。ヒアリングでは「アジアから米国へ一部生産移管をすることにより、米国拠点での売上、収益増の影響がある」（自動車部品、化学）、「米中摩擦により生産拠点を中国からASEANに移転する動きの中、産業集積が進み、マレーシアで日系・欧州系メーカーとの取引が増加している」（非鉄金属）との声があった。
- 業種別では、全体では自動車、一般機械を中心に、収益減少との回答が多く、特にメキシコ、米国および日本における自動車への影響が顕著。ヒアリングでは「メキシコから米国への輸出に関して、USMCA適用品もあるが適用外品もあり、マイナスの影響がある」（自動車部品）との声も聞かれた。

問

米国による関税の引き上げ（※）によって、どのようなサプライチェーンの見直し等の対応を実施、または実施を検討しますか。（※報復関税の影響を含む。）

図表5-10 関税引き上げによる対応

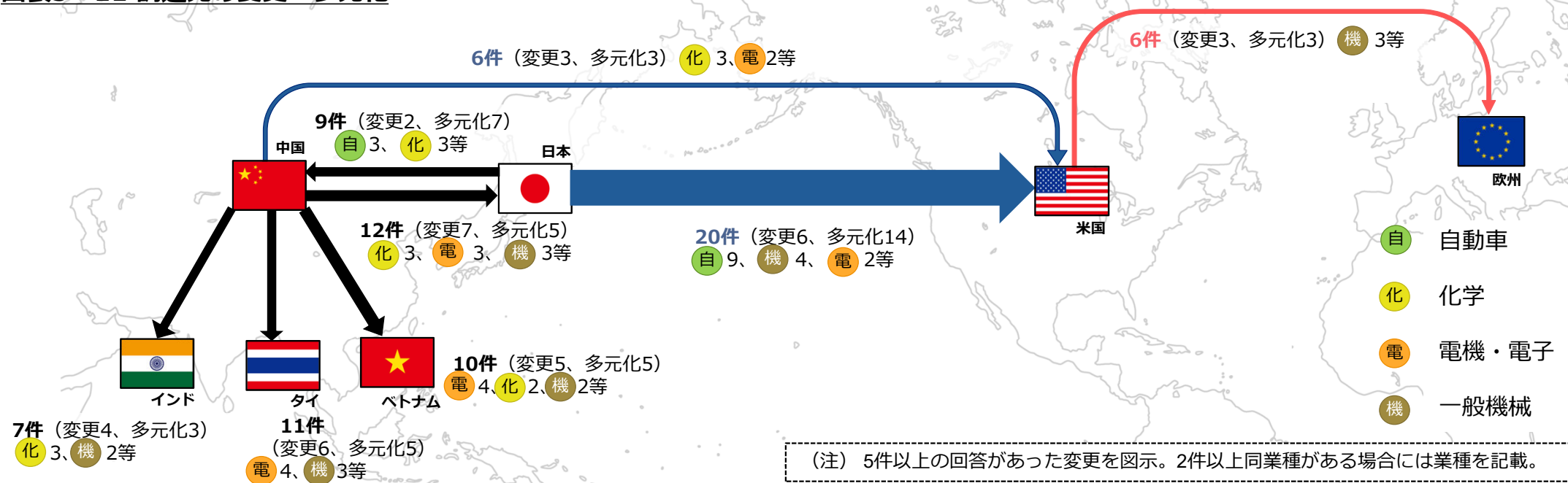


■ 価格転嫁および自社内でのコスト削減の取り組みが目立つが、調達先等サプライチェーン変更にかかる取り組みも

- 関税への対応としては、顧客への価格転嫁（63.9%）、自社内でのコスト削減の取り組み（50.0%）、サプライヤーとの値下げ交渉（21.6%）の順に多い。調達先、製造等拠点、販売先等サプライチェーンの変更を実施・検討する企業もあり、回答企業の約30%が関税対応としてのサプライチェーン再構築を検討している。他方、ヒアリングでは「メキシコ、日本から米国への生産移管を検討しているものの、容易ではなく一朝一夕にはいかない」（自動車部品）との声もあった。
- 規模別では、大企業にて各種対応を実施している企業の割合が大きく、大企業が先行している状況がうかがえる。ヒアリングでは「中小企業の規模ではコスト削減をしようとしても、とても吸収できる規模感ではない」（自動車部品）との声が聞かれた。
- 業種別では、各業種で取り組みが進む中、米国製造拠点における現地調達率が高く、関税影響が比較的少ない化学について、価格転嫁、コスト削減等の面で他業種に比較して回答割合が低く、対応は検討しないとの回答が比較的大きい。

問 米国による関税の引き上げ（※）により、調達先、製造・販売等拠点、販売先の移転・多元化等の変更を検討している場合、どこからどこへの変更を検討していますか。（※報復関税の影響を含む。）

図表5-11 調達先の変更・多元化



■ 調達先は、日本や中国から米国への変更・多元化が検討されている。また、中国からアジア各国等への調達先の変更・多元化も

- ・ 調達先の変更・多元化を実施・検討しているとは回答したのは83社（回答企業中18.3%）。
- ・ 主な動きとしては、日本（20件）および中国（6件）から米国に調達先を変更・多元化する動き。「米国での生産にあたり日本や中国等アジアから調達していたところ、関税回避のため原料調達および製造プロセスの現地化を推進する」（自動車部品）との声が聞かれた。
- ・ また、中国から日本（12件）、タイ（11件）、ベトナム（10件）、インド（7件）に調達先を変更・多元化する動きもみられ、「リスク分散の観点から、アジアの生産拠点においても現地調達率を増加させている」（化学）との声があった。他方で、日本から中国へ変更・多元化する動き（9件）も見られ、「関税影響を受けた顧客からのコストダウン要請に応えるため、安い中国製品の調達を検討」（自動車部品）との声が聞かれた。
- ・ 米国から欧州への変更・多元化について、「米国だけでなく、欧州やインドでも生産できる体制（それぞれ現地調達）を構築していきたい」（一般機械）と、不確実性に備える地産地消の動きが世界的にもみられた。

問 米国による関税の引き上げ（※）により、調達先、製造・販売等拠点、販売先の移転・多元化を検討している場合、どこからどこへの変更を検討していますか。
（※報復関税の影響を含む。）

図表5-12 製造等拠点の移転・多元化



■ 関税の影響を受けて、日本、メキシコ、中国から米国への製造等拠点の移転・多元化の動きがみられる他、中国からアジアへの移転も

- ・米国の製造等拠点の拡大または米国への移転・多元化を選択したのは42社（回答企業中9.3%）、米国以外の製造等拠点の拡大または米国以外の国への移転・多元化を選択したのは32社（回答企業中7.0%）。
- ・米国への移転・多元化元としては、日本（26件）、メキシコ（4件）、中国（4件）等。関税による収益へのマイナスの影響が特に大きい拠点について移転・多元化の変更が検討されている。ヒアリングでは「米国内での需要増加に対応するため工場を増設。また、関税の影響低減のため一部の生産を日本から移管予定」（電機・電子）との声が聞かれた。
- ・また調達先と同様、中国から日本（3件）、タイ（3件）、ベトナム（3件）等アジア各国への移転・多元化の動きもみられる。ヒアリングでは「米中関係も踏まえ、中国で生産し米国へ輸出していたものを日本、タイ、ベトナムでの生産（米国へ輸出）に切り替える動きもある」（化学）との声も聞かれた。

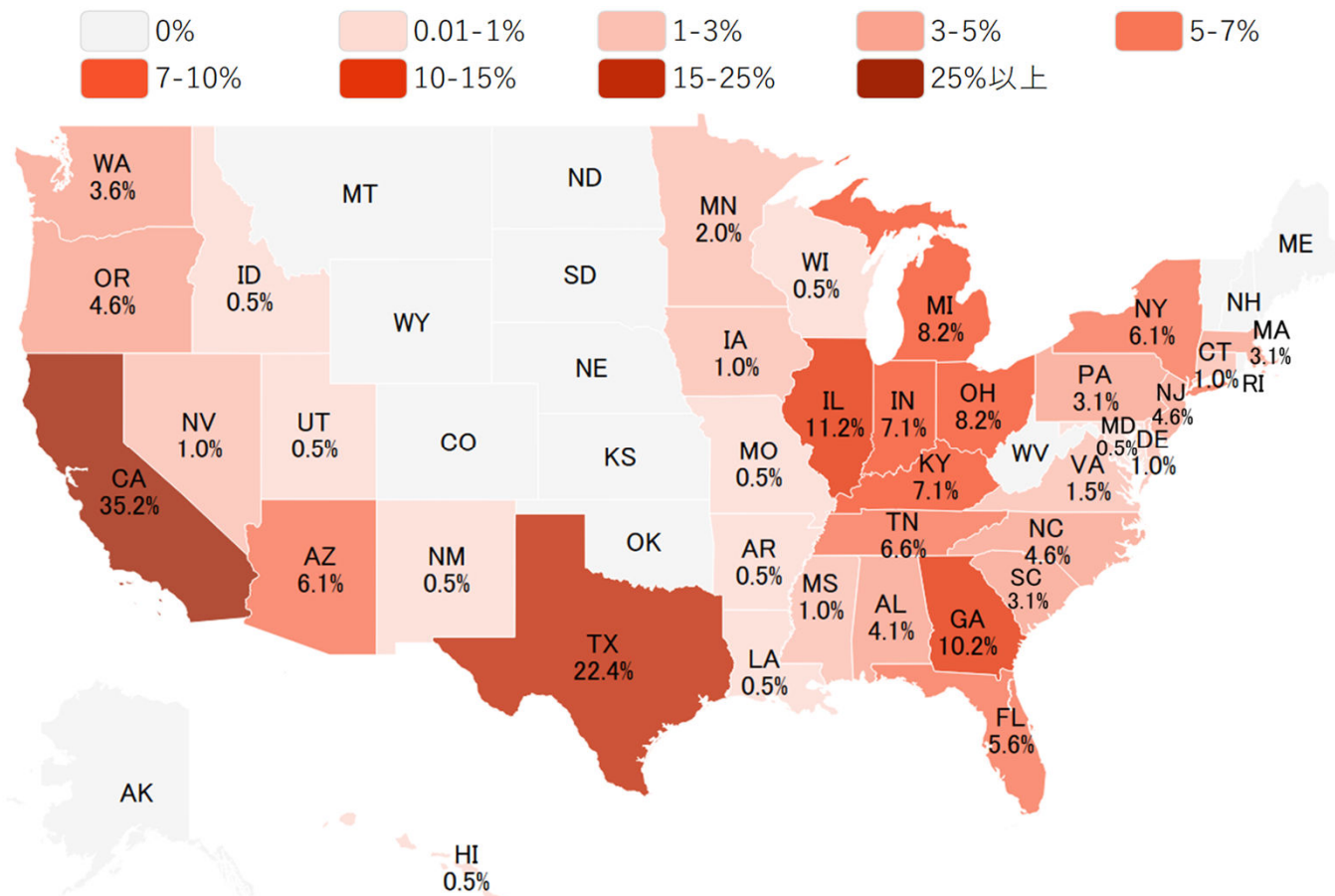
問

現在の拠点の有無に関わらず、今後米国において事業の開始・拡大をする（または検討する）場合、候補となる州を3つまで選択してください。

図表5-13 米国州ランキング（トップ10）

	州	のべ回答社数	割合
1	カリフォルニア (CA)	69	35.2%
2	テキサス (TX)	44	22.4%
3	イリノイ (IL)	22	11.2%
4	ジョージア (GA)	20	10.2%
5	オハイオ (OH)	16	8.2%
5	ミシガン (MI)	16	8.2%
7	インディアナ (IN)	14	7.1%
7	ケンタッキー (KY)	14	7.1%
9	テネシー (TN)	13	6.6%
10	アリゾナ (AZ)	12	6.1%
10	ニューヨーク (NY)	12	6.1%

図表5-14 得票率ヒートマップ



■ カリフォルニア、テキサスに加え、イリノイ、オハイオ等の中西部から、ジョージア等南部にかけての地域が人気

- カリフォルニア、テキサスがトップ2。また、イリノイ、オハイオ等の中西部から、ジョージア等南部にかけての地域に加えて、アリゾナ、ニューヨークもトップ10にランクイン。

問

現在の拠点の有無に関わらず、今後米国において事業の開始・拡大をする（または検討する）場合、候補となる州を3つまで選択してください。

図表5-15 米国州業種別ヒートマップ（のべ回答数）

業種別

（注）6社以上から回答があった州（上位20州）を記載。

項目／州	全体	カリフォルニア	テキサス	イリノイ	ジョージア	オハイオ	ミシガン	インディアナ	ケンタッキー	テネシー	アリゾナ	ニューヨーク	フロリダ	オレゴン	ニュージャージー	ノースカロライナ	アラバマ	ワシントン	サウスカロライナ	ペンシルバニア	マサチューセッツ
自動車	58	4	4	5	3	8	5	6	7	6		1		1			4				
化学	71	13	11	1	5	4	1	3	4	1	3	2	2	1	3	2	2		2		2
電機・電子	51	12	11	3	4	2	4				5	1	1			2			1		3
一般機械	48	10	8	7	2		3	1		2		2	1		2	1	1	2		2	1
金属製品	13	2	1		1	1				1	1		2	1	1					1	
精密機械	27	6	3	1	1		2			1	1		1	3		2	1	2			
食料品	28	10	1	2	1	1		1	2		1	2	1	1	2						
非鉄金属	9	2	1	1	1			1		1						1			1		
輸送用機器（自動車を除く）	6	2	1						1						1					1	
繊維	5									1		1	1					1	1		
鉄鋼	4		1					1								1				1	
紙・パルプ・木材	1																	1			
石油・ゴム製品	5	1	1	1	1		1														
窯業・土石製品	7	3						1			1			1						1	
その他	16	4	1	1	1							3	2	1				1	1		
州別合計	349	69	44	22	20	16	16	14	14	13	12	12	11	9	9	9	8	7	6	6	6

10以上
7-9
4-6
1-3
0

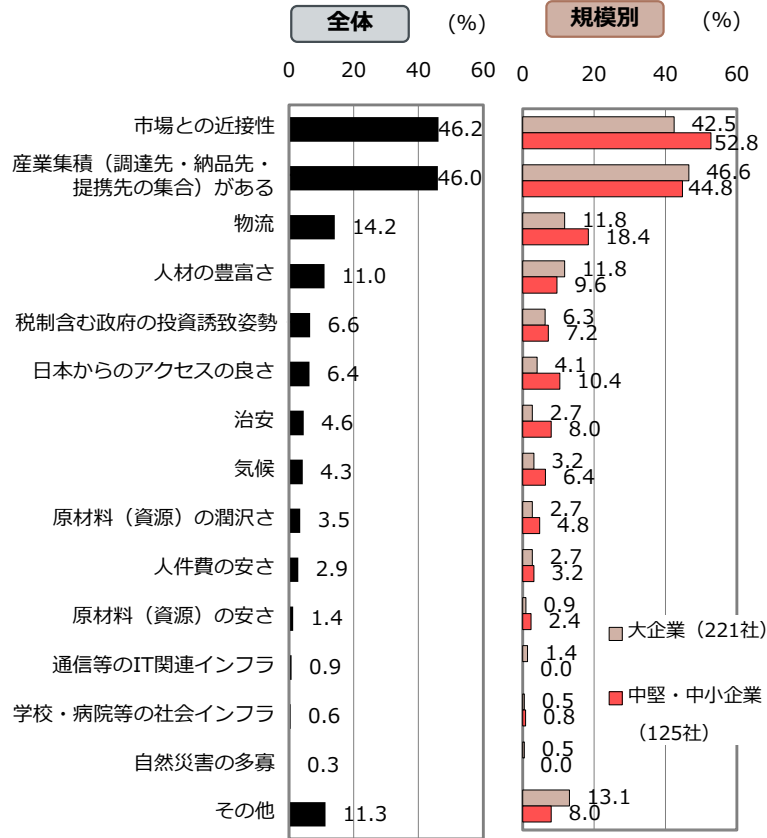
■ カリフォルニアおよびテキサスは幅広い業種から選ばれている

- カリフォルニアおよびテキサスは幅広い業種から選ばれた。カリフォルニアにおいては、電機・電子はシリコンバレーを中心に半導体などハイテク産業が集積していること、食料品はアジア系住民が多く日本食との親和性があること等が背景。テキサスは化学、電機・電子、一般機械から、イリノイは自動車に加え自動車産業向け機械を製造する一般機械から特に選ばれており、オハイオ、ミシガン等五大湖周辺は自動車からの票が多い。半導体産業の集積が進展するアリゾナは電機・電子から票を集めた。

問

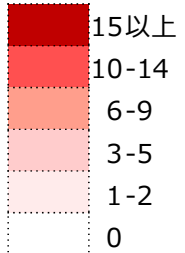
前問で選択した各州について、選択した要因は何ですか。それぞれの州につき、特に重視するものを以下から3つまで選択してください。

図表5-16 州決定要因



図表5-17 州決定要因（州ごと）※のべ回答数

項目／州	全体	カリフォルニア	テキサス	イリノイ	ジョージア	オハイオ	ミシガン	インディアナ	ケンタッキー	デネシー	アリゾナ	ニューヨーク
原材料（資源）の安さ	5		3		1							
原材料（資源）の潤沢さ	12	2	3	1			1					
人件費の安さ	10		3	1					2	2		
人材の豊富さ	38	9	6	3	1		3	1		2		
産業集積（調達先・納品先・提携先の集合）がある	159	33	19	10	8	11	11	8	6	4	6	3
市場との近接性	160	37	19	8	7	3	7	7	6	8	4	10
物流	49	15	8	2	2		1	2	2	2	1	1
治安	16	4		1			2			1		
日本からのアクセスの良さ	22	13	2	1								1
学校・病院等の社会インフラ	2									1		
通信等のIT関連インフラ	3	1	1									1
気候	15	2	2		1	1	1		1		1	
自然災害の多寡	1			1								
税制を含む政府の投資誘致姿勢等	23		5	1	3			2	1		1	
その他	39	5	4	4	2	3	1	1	1	4		2
州別合計	554	121	75	33	25	18	27	21	19	24	13	18



（注）トップ10（11州）を記載。

■ 投資先決定に際して、市場との近接性および産業集積が重視されている

- 投資先の決定要因としては、全体では、市場との近接性（46.2%）、産業集積（調達先・納品先・提携先の集合）（46.0%）を重視する企業が多い。
- 規模別では、市場との近接性、物流、日本からのアクセスの良さ、治安、気候等に関して、特に中堅・中小企業が重視している結果となった。
- 各州の結果を見ると、カリフォルニアに関しては市場との近接性、産業集積があることに加えて、物流および日本からのアクセスが重視されている。一方、テキサスに関しては原材料の潤沢さ・安さ、人件費の安さ、税制・投資誘致姿勢含め、バランスよく多くの要因が選ばれている点が特徴的。
- 「その他」としては、「現在保有している拠点を拡充していく」「取引先が進出予定」といった理由が挙げられた。

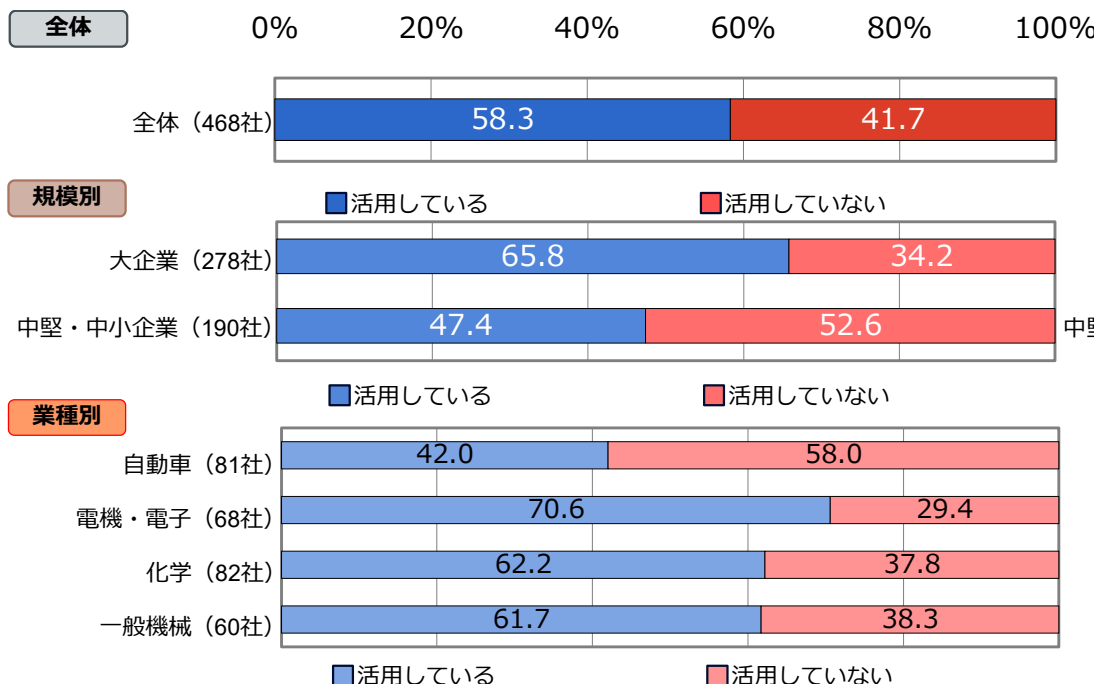
I. 製造業の分析

6 AIによる事業の変革とビジネスチャンス

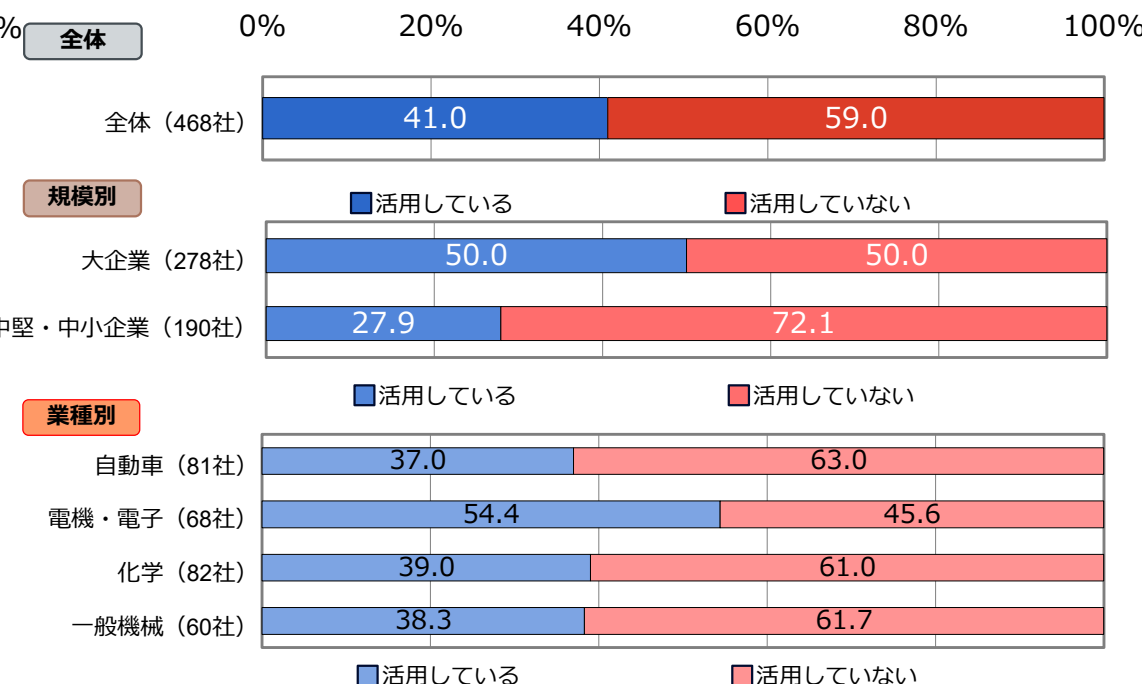
問

貴社の管理部門および生産部門においてAIを活用していますか。

図表6-1 管理部門におけるAI活用状況



図表6-2 生産部門におけるAI活用状況



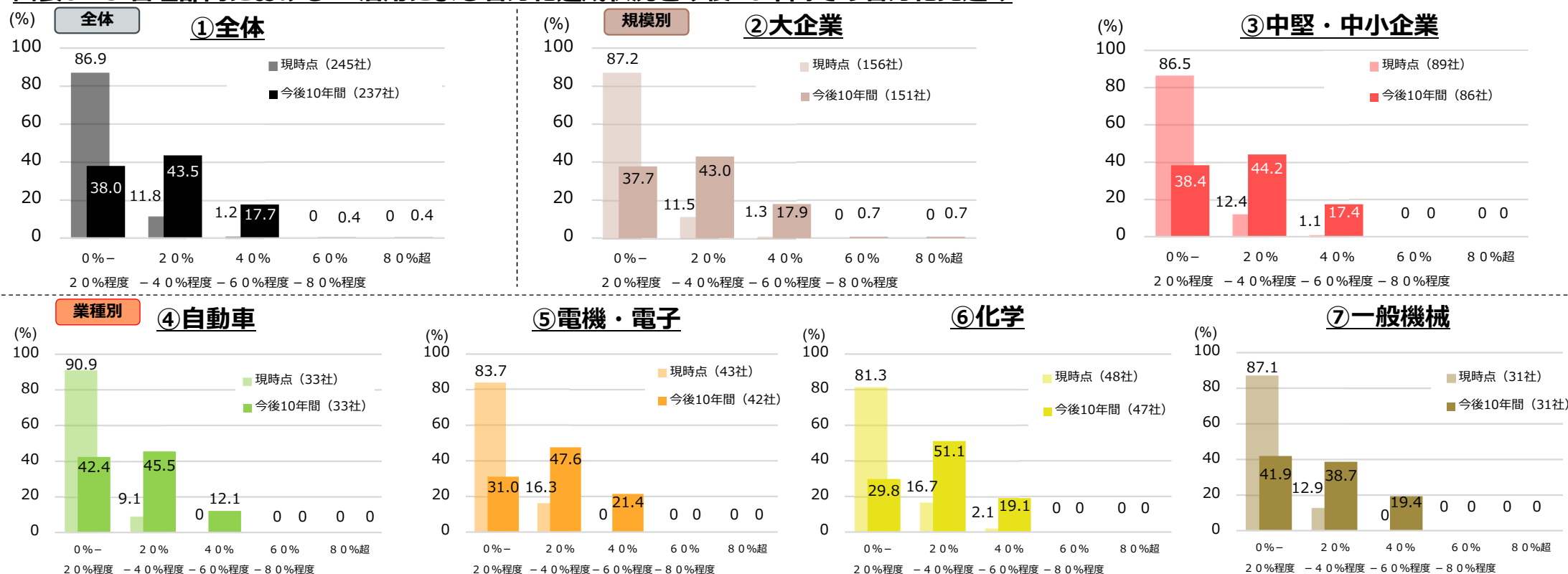
■ 管理部門でのAI活用は多くの企業で実施。生産部門でのAI活用率は管理部門ほど高い水準にはなく、規模・業種ごとに異なる

- 管理部門では、58.3%の回答企業がAIを活用しており、大企業での活用が多い結果となった。管理部門での活用例では生成AIを用いた議事録作成や翻訳などの回答が多く「社内独自のチャットボット構築で、書類作成時間を短縮した」（化学）との回答もあった。また、自動車で活用が少ない理由に「中堅・中小企業が多く、投資余力が小さいことや、取扱品種が少ないためAIで管理する利点が小さいため」（自動車）と声があり、AI導入にあたり資金面だけでなく、そもそも必要性を感じていないといった背景もうかがえた。
- 生産部門では、管理部門ほどAI活用が進んでおらず「AI導入は現在優先しているDXの次に着手する」（化学）との声もあった。大企業の半数が生産部門でAIを活用していると回答した一方、中堅・中小企業では27.9%と規模別の差が管理部門より大きくなった。業種別では、電機・電子が半数以上の企業が活用していると回答し他業種との違いが顕著であった。理由について「AIや電子部品を扱う機会が多く、AIでできることをイメージしやすいためハードルが低いのでは」（電機・電子）といった声が聞かれた。

問

管理部門でAIを活用している企業で、AIを活用することで現時点でどの程度省力化を行えましたか。また、今後10年間でどの程度省力化できる見込みですか。

図表6-3 管理部門におけるAI活用による省力化達成状況と今後10年間の省力化見込み



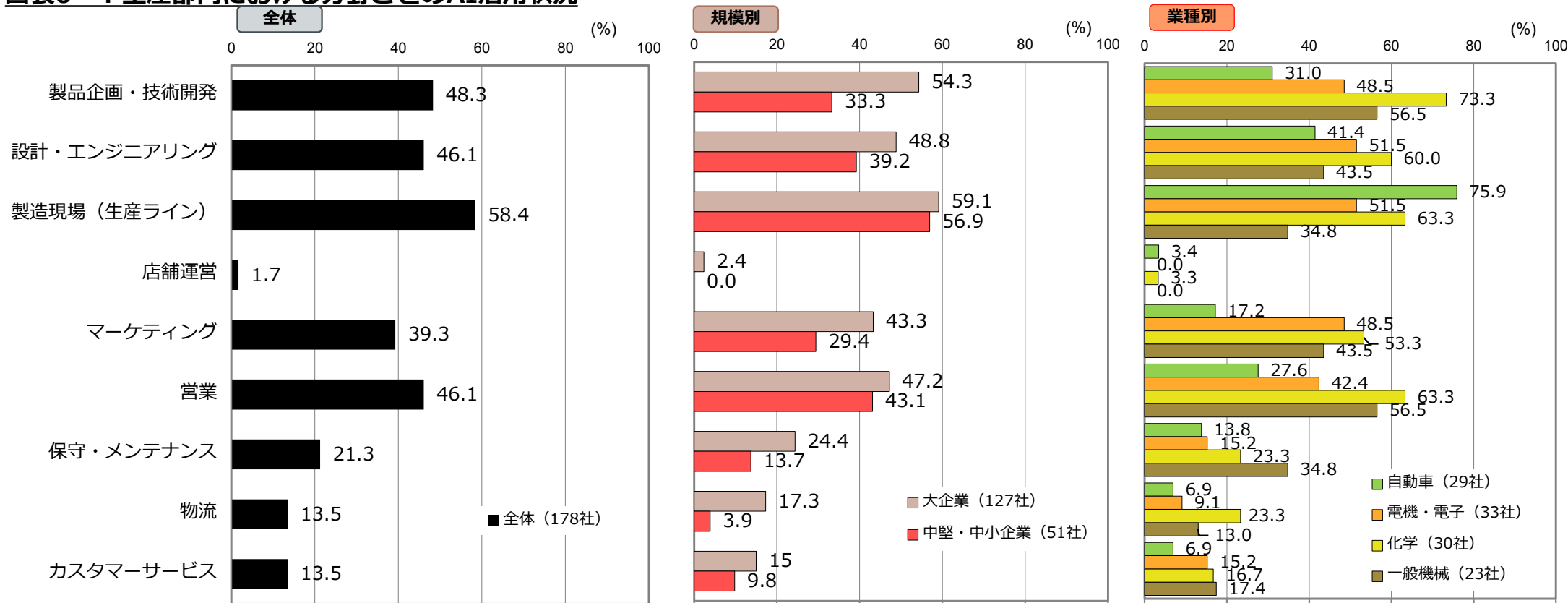
■ 現時点でAI活用における省力化は0%-20%と回答した企業が最多。将来的には20-40%程度省力化が進むと見込む企業が多い結果に

- 現時点で、AIを管理部門で活用する企業の86.9%がAI導入で0%-20%の省力化を行ったと回答。「3日要した議事録作成が半日で終わり、かなりの省力化に繋がっている」（化学）との声が聞かれた。現時点で40%-60%の省力化を達成した企業からは「海外事業の申請手続等で必要書類と記載情報を収集し、手続のロードマップを示すチャットボットを構築」（化学）といった声もあった。多くの企業でAI導入のための部署やチームを作っており、各社にあった活用方法を模索していることがわかった。
- 今後10年では、多くの企業がAIによる省力化がさらに進み、20%-40%の省力化見込みであると回答した。ヒアリングでは「一部を対象にした試行錯誤の段階なので全社的に導入が広がれば省力化が進む」（自動車・一般機械）という声が聞かれ、全社的な導入による省力化進展への期待が感じられた。

問

貴社の生産部門においてどの分野でAIを活用していますか。（複数回答可）

図表6-4 生産部門における分野ごとのAI活用状況



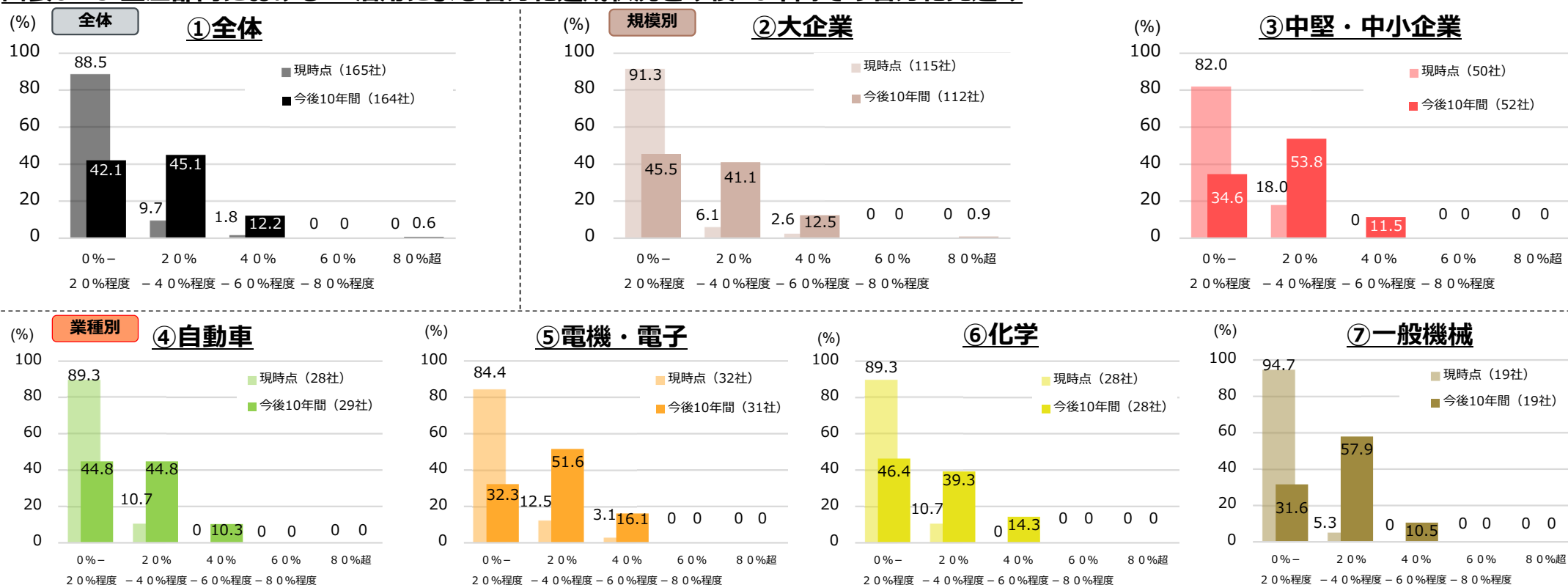
■ 製品企画・技術開発や製造現場、営業などでAIを活用する企業が多い結果に。業種別では化学が各分野で比較的多く活用

- 全体で58.4%の回答があった製造現場を筆頭に、製品企画・技術開発や設計・エンジニアリング分野でAIを活用しているとの回答が多く見られた。活用例として、産業用ロボットの制御や需要予測、プログラミングコードの作成等に用いているとの回答があった。
- 営業・マーケティング分野でもAIを活用している回答が多く、「顧客データや在庫情報と連携することで最適な営業提案を迅速に行った結果、効率的な若手育成にもつながる」（電機・電子）といった声が聞かれた。カスタマーサービスでは「海外の販売代理店からの技術的問い合わせの対応に活用し、蓄積したデータを営業人材の教育に活用した」（電機・電子）との回答があった。
- 業種別では化学で製品企画・技術開発、設計・エンジニアリングで活用している回答が高かった。ヒアリングでは「新商品の開発に際しては、材料の組み合わせや配合など膨大なパターンが存在するため積極的にAIを用いている」（化学）との声が聞かれた。

問

生産部門でAIを活用している企業で、AIを活用することで現時点でどの程度省力化を行えましたか。また、今後10年間でどの程度省力化できる見込みですか。

図表6-5 生産部門におけるAI活用による省力化達成状況と今後10年間の省力化見込み



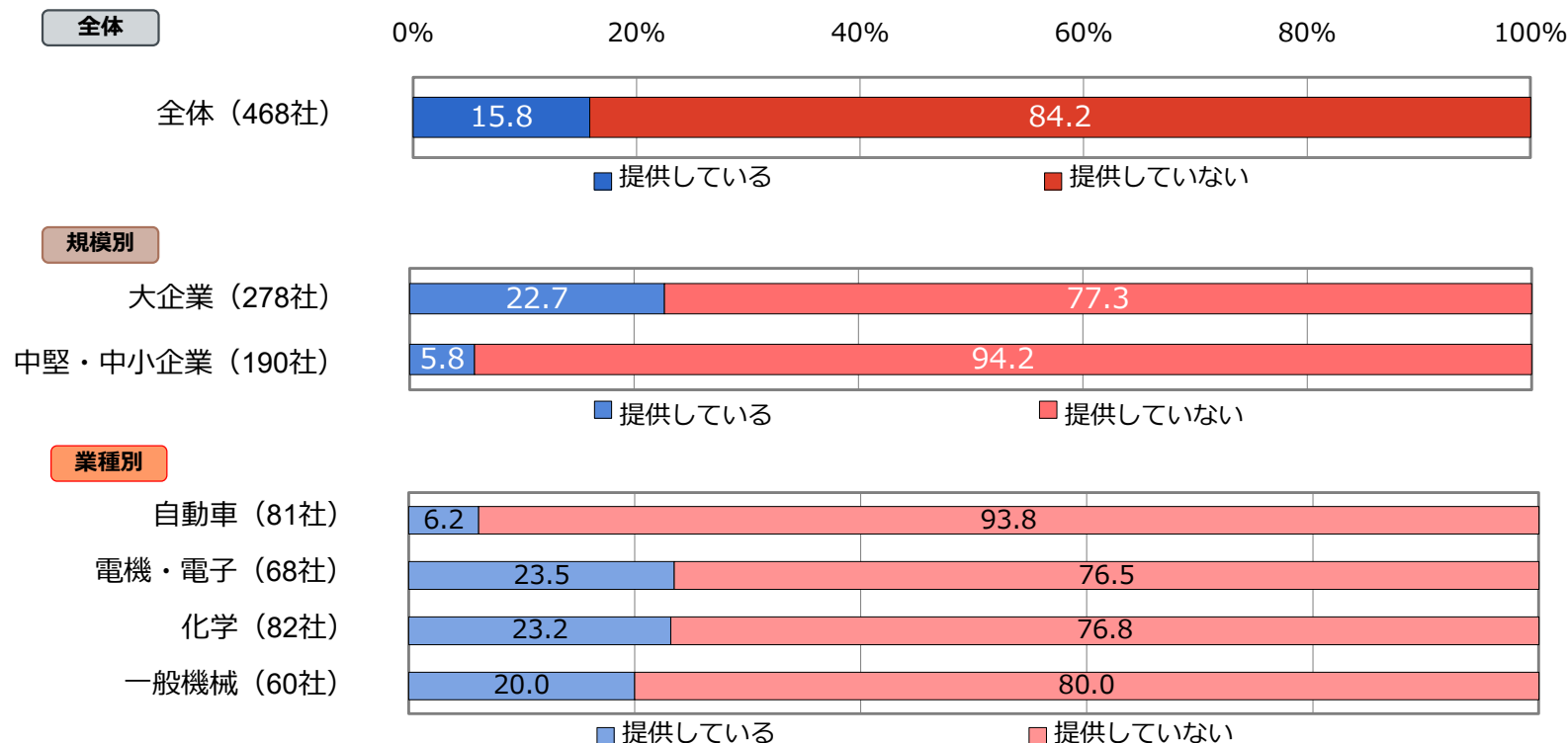
■ 管理部門同様、現時点でAIによる省力化は0%-20%と回答した企業が最多。電機・電子で将来の省力化見込みが他業種より高い結果に

- 現時点で、AIを生産部門で活用する企業の88.5%はAIで0%-20%の省力化を行ったと回答。試行段階のため大幅な省力化には至っていないとの声が聞かれたが、現時点で40%-60%の省力化を達成した企業から「数年単位で業務の洗い出しを進め、在庫予測・管理の徹底と、代替可能な作業にAIを活用することで省力化を達成」（その他製造業）との声も聞かれ、年単位の計画を実行している企業もある。また、「製品検査でAIカメラを使用し、大幅な省力化ではなく安定した検査を実現した」（化学）との声も聞かれ、省力化に限らない活用方法も示唆された。
- 今後10年間の見込みでは、多くの企業が現在より省力化が進むと答え、規模別では人材不足や競争激化への危機感などから中堅・中小企業の方が省力化が進展する可能性が見られた。主要4業種では、電機・電子と一般機械では20%-40%の省力化が可能と答えた企業が最多で、他業種より省力化が進む可能性が感じられた。40%-60%の省力化を見込んだ企業からは「AIを使った生産工程の一括管理システム実装により3分の1まで省力化できる見込み」（電機・電子）との声が聞かれた。

問

事業としてAIに直接あるいは間接的に係る製品・技術・サービス（半導体・データセンター等を含む）を提供していますか？

図表6-6 事業としてAIに関わる製品等を提供している企業の割合



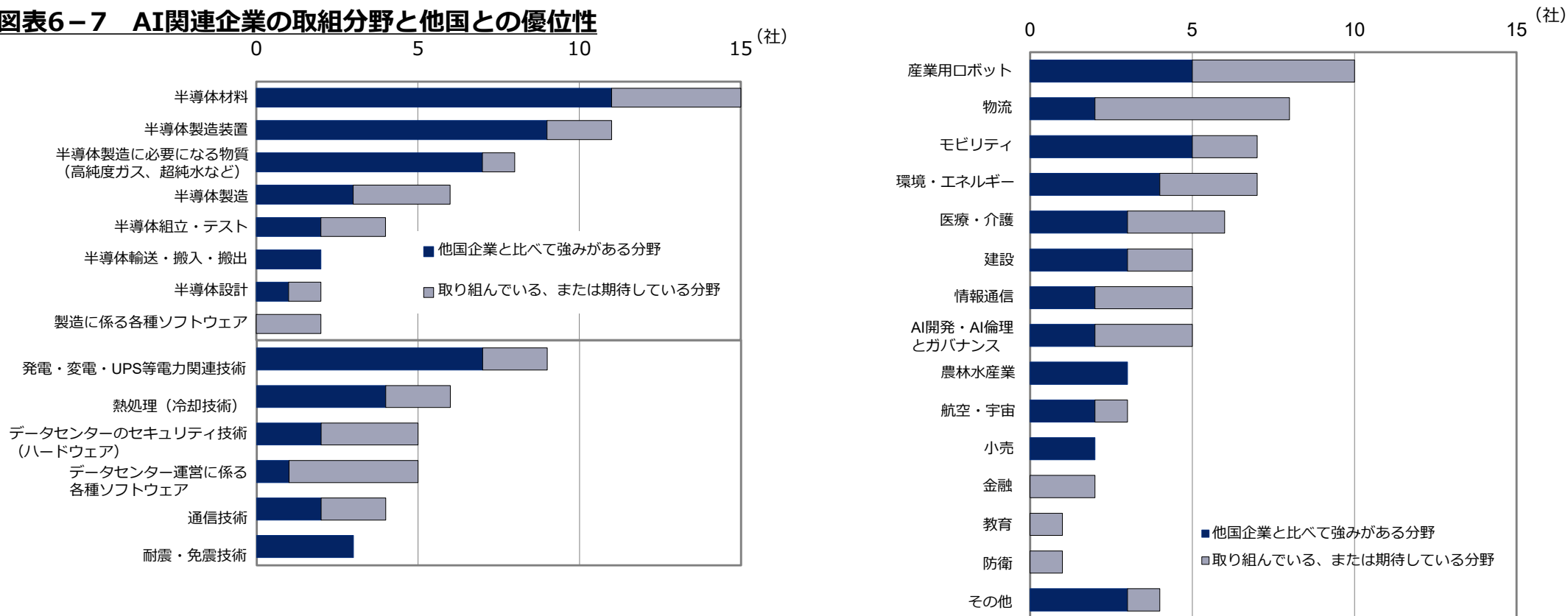
■ 回答企業の15.8%は事業としてAIに関与。自動車ではAI関連事業を行っている企業は少ない

- 回答企業の15.8%にあたる74社は事業としてAIに関与している。大企業の22.7%に対して中堅・中小企業は5.8%と、規模別で差が大きい。
- 主要4業種では自動車以外では20%以上である一方で、自動車は6.2%と低い。ヒアリングでは、「自動車関連ではOEM企業への部品供給を事業としている企業が多く、AIといった比較的新しい事業への参入に積極的でないのでは」（自動車）との声も聞かれた。

問

事業としてAIに直接あるいは間接的に関わる製品・技術・役務を提供している企業のうち、現在取り組んでいるあるいは成長機会として期待しているAI関連分野を選択してください。また、そのうち他国企業と比べて強みがある分野があれば選択してください。（複数回答可）

図表6-7 AI関連企業の取組分野と他国との優位性



■ AI関連事業への取り組みは、半導体製造・データセンター、産業用ロボット、モビリティなどに強み

- 半導体関連では、材料、製造装置、製造に必要な物質について、データセンター関連では特に熱処理や電力関連技術で他国企業より強みがあるとの回答が多く寄せられた。ヒアリングでは「世界でも数社しか作れない高性能な電源関連機器を製造」（化学）や「独自技術で低消費電力、大容量のデータセンター向けHDDを製造」（電機・電子）との声があった。
- AIを使った事業の例としては、多品種製品の生産に自動対応する産業用ロボット、画像認識技術を用いて害虫の判別と適切な農薬を提案するソフト開発等をヒアリングで確認。AI開発における可能性については「海外製が広く普及する中、日本語処理や画像認識などに特化したAI開発であれば、重要な位置を占めることも可能ではないか」（電機・電子）との声もあった。

I. 製造業の分析

7 海外事業を通じたサステナビリティへの取り組み

問

貴社事業において、脱炭素社会への移行に向けた取り組み（自社内でのCO2排出量削減を除く）および循環経済への移行・生物多様性の確保に係る取り組みを行っている場合、どの国で、どの分野において実施（検討中含む）していますか。

図表7-1 各国における取り組み企業の割合

全体

国名	中国	タイ	インド ネシア	ベトナム	インド	米国	欧州	平均 ※	【参考】 日本
(1) いずれかの分野での取り組み企業の割合									
いずれかの分野（下記1.～16.）で取り組みを行っている企業数（社）	146	124	68	48	55	97	67		382
いずれかの分野取り組みを行っている企業／当該設問の回答企業のうちを各国に拠点を持つ企業数（%）	43.3	49.2	39.5	34.8	37.7	36.1	34.9	38.2	95.5
(2) 各分野における取り組み企業の割合（%）									
1. 製造プロセスにおける排水、排ガス、廃棄物の適切な管理・削減	26.7	26.2	25.6	23.2	24.7	19.0	19.3	22.6	57.5
2. 洋上風力・太陽光・地熱による発電	13.6	23.4	12.2	13.0	13.0	7.8	12.0	12.5	43.8
3. 資源循環（バイオマス素材の高機能化、リサイクル技術やリサイクル性の高い高機能素材の開発、廃棄物処理の効率化など）関連	5.9	9.1	5.2	7.2	5.5	6.3	9.4	6.3	30.3
4. 自動車・蓄電池	6.5	4.8	3.5	0.7	4.8	4.5	7.3	4.5	16.0
5. カーボンリサイクル・マテリアル	3.0	4.0	3.5	1.4	2.7	3.3	4.2	3.4	13.8
6. 物流・人流・土木インフラのカーボンニュートラル化	1.8	2.8	1.7	1.4	1.4	1.5	2.1	1.9	8.5
7. 半導体・情報通信産業のカーボンニュートラル化	1.5	0.4	1.2	2.2	0.7	1.1	1.6	1.4	6.3
8. 生物多様性確保に資する製品・サービスの提供	1.2	1.2	0.6	0.0	1.4	1.9	2.1	1.3	7.8
9. 水素・燃料アンモニア	1.2	0.0	0.0	0.0	1.4	2.2	3.1	1.1	9.0
10. 食料・農林水産業のカーボンニュートラル化	0.6	0.8	0.6	0.7	0.7	1.1	1.6	0.8	4.0
11. 住宅（ZEH）・建築物（ZEB）・次世代電力マネジメント	0.3	0.8	0.6	0.7	0.0	0.4	1.0	0.5	6.8
12. 船舶関連（ゼロエミッション船など）、航空機のカーボンニュートラル化	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7	2.6	0.4	5.3
13. ライフスタイル（環境データ活用、デジタル化、シェアリング）関連	0.6	0.4	0.6	0.7	0.0	0.7	0.5	0.4	4.3
14. 原子力関連	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.5	0.4	1.8
15. 次世代熱エネルギー（メタン）	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	1.8
16. その他	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.2	0.8

海外拠点平均と比較し
5.0ポイント以上取り組みが多い

海外拠点平均と比較し
1.0ポイント以上5.0ポイント以上
取り組みが少ない

海外拠点平均と比較し差が1.0
ポイント未満

海外拠点平均と比較し
1.0ポイント以上5.0ポイント未
満取り組みが多い

海外拠点平均と比較し5.0ポイ
ント以上取り組みが少ない

■ 主な取り組みは、製造現場での排水等の処理や再エネ導入。資源循環はタイや欧州、EVは中国や欧州で取り組みが進む

- 海外拠点での取り組みは「製造プロセスでの適切な管理・削減」（22.6%）が最も多く「洋上風力・太陽光・地熱による発電」（12.5%）が続いた。上記2項目は特に生産拠点多いアジアを中心に取り組みがみられる。
- 「洋上風力・太陽光・地熱による発電」は太陽光が中心で、国別にみると特にタイが多い。タイの工場で太陽光パネルを導入している企業は「導入やメンテナンス、治安すべてにおいて日本と同じ状況が整っており盗難リスクも少ない」（自動車）と治安を含むビジネス環境の良さが企業の取り組みを促すことがわかった。「資源循環関連」の事業例としては、欧州で「木材などの廃材をエネルギーに変えるバイオマスボイラー」（建材）、「アルミ廃材のリサイクル」（金属）、「間伐材やチップからパルプ生成過程で出る副産物をバイオマス燃料に活用」（化学）、タイでは「バイオマス発電プラントの開発」（一般機械）が挙げられた。「自動車・蓄電池」の取り組みに関しては、「EV化が進む中国と欧州でEV部品を販売」（自動車）との声が聞かれた。
- ベトナムでは、生産拠点としての進出が多いものの、相対的にサステナビリティに向けた取り組みが少なかった。特にEV等自動車・蓄電池関連の取り組みやカーボン・リサイクルマテリアル関連の取り組みが他国と比べ相対的に少なく、現地での人材不足やインフラ未整備等が障壁と見られる。

（注）韓国、台湾、マレーシア、メキシコでの実績を含む

問

脱炭素社会・循環経済への移行、生物多様性の確保に係る取り組みを実施するにあたって進捗の障壁、課題となっているものを回答してください。（複数回答可）

図表7-2 各国でのサステナビリティの進捗の障壁

全体

国名	中国	タイ	インドネシア	ベトナム	インド	米国	欧州	各国平均
1.コスト増の受け入れ	43.8	38.2	38.6	33.7	28.6	42.4	37.2	38.8
2.当該分野の現地人材の不足	25.5	19.1	20.5	26.5	23.5	21.5	13.2	21.6
3.当該分野の日本人材の不足	24.7	20.2	19.7	19.4	14.3	20.3	17.4	20.2
4.補助金・資金支援の少なさ	14.0	14.0	15.0	14.3	14.3	10.2	5.8	12.6
5.地場企業との競争	22.1	7.3	7.9	8.2	8.2	8.5	8.3	11.2
6.他国企業との競争	6.4	10.7	11.0	7.1	4.1	10.2	9.9	8.6
7.複雑な環境基準	11.9	4.5	6.3	7.1	7.1	5.1	13.2	8.0
8.カーボンプライシング等の制度が整備されていない	8.1	11.8	11.0	17.3	3.1	3.4	0.8	7.8
9.インフラの未整備	6.8	5.1	13.4	13.3	12.2	2.8	3.3	7.4
10.取引先の理解が得られない	5.1	3.4	3.1	2.0	1.0	4.5	1.7	3.4
11.日本企業との競争	0.9	6.2	3.1	3.1	2.0	3.4	3.3	3.1
12.許認可取得の困難さ	5.1	1.7	2.4	5.1	5.1	0.6	1.7	3.0
13.その他	1.7	1.7	2.4	2.0	5.1	2.3	4.1	2.5

障壁・課題として下記1.～13.を回答した企業数

／①当該設問に回答した企業のうち当該国で拠点を持つ企業数（単位：％）



全体と比較し3.0ポイント以上回答が多い



全体と比較し5.0ポイント以上回答が多い

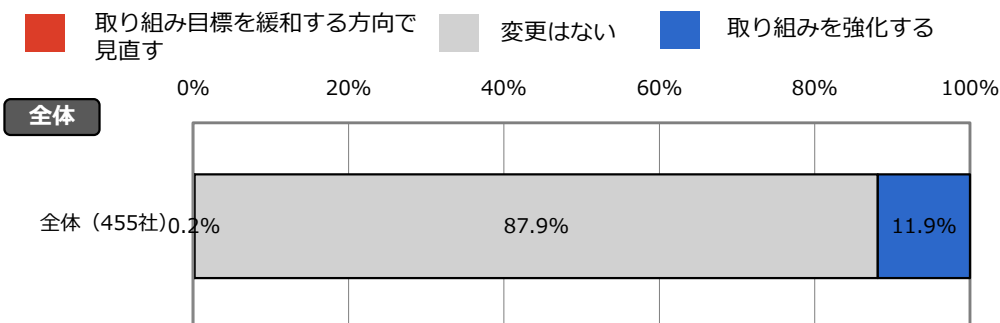
■ 中国では地場企業との競争とコスト、東南アジアでは制度やインフラの未整備、欧州では環境基準の複雑さ、が課題

- 近年、環境規制の強化を進める中国では、サステナビリティの進捗の障壁として「コスト増の受け入れ」「地場企業との競争」が多く挙げられた。「コスト増の受け入れ」に関しては、「厳しい環境規制の対応コストが他国より大きい」（化学）一方で、「中国では地場企業の製品が安価なので、サステナビリティの取り組みにかかるコストを転嫁できない」（電機・電子）との声も聞かれた。
- 東南アジアでは「制度/インフラの未整備」が主な障壁として挙げられた。インドネシアに関しては「建設機械の電動化を進めたいが、郊外・山間部の送電インフラが整備されていない」（一般機械）との声があった。
- 環境配慮の意識が高い欧州では「複雑な環境基準」が課題として多く挙げられた。ヒアリングでは「環境規制が毎年のように更新・改訂される」、「基準が各国とEUで複層的」（いずれも化学）という意見が聞かれた。一方で「プラスチックに関する規制強化を図る欧州で環境配慮型パッケージの生産と販売を進めることで、規制対応より生まれたニーズに対応する」（その他製造業）、「環境意識が高い欧州だからこそ高いコストのかかるサステナビリティ事業も導入できる」（化学）など、前向きに機会ととらえる声もあった。

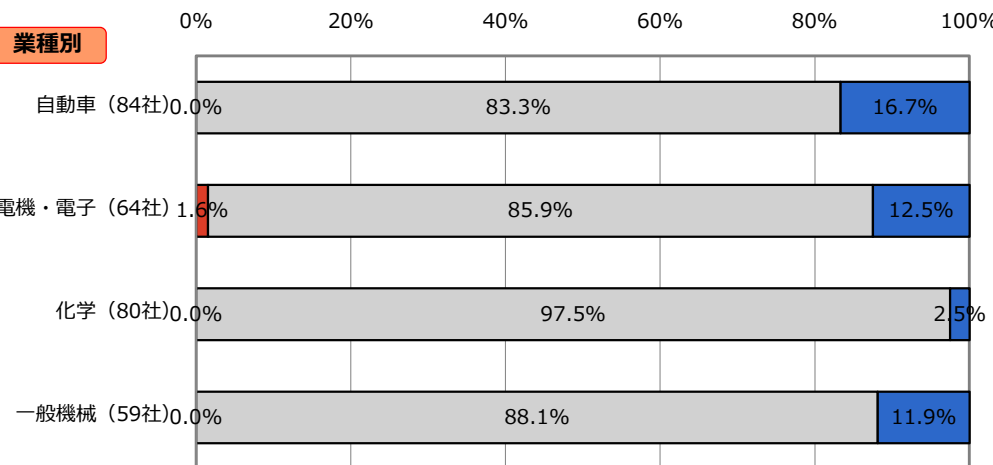
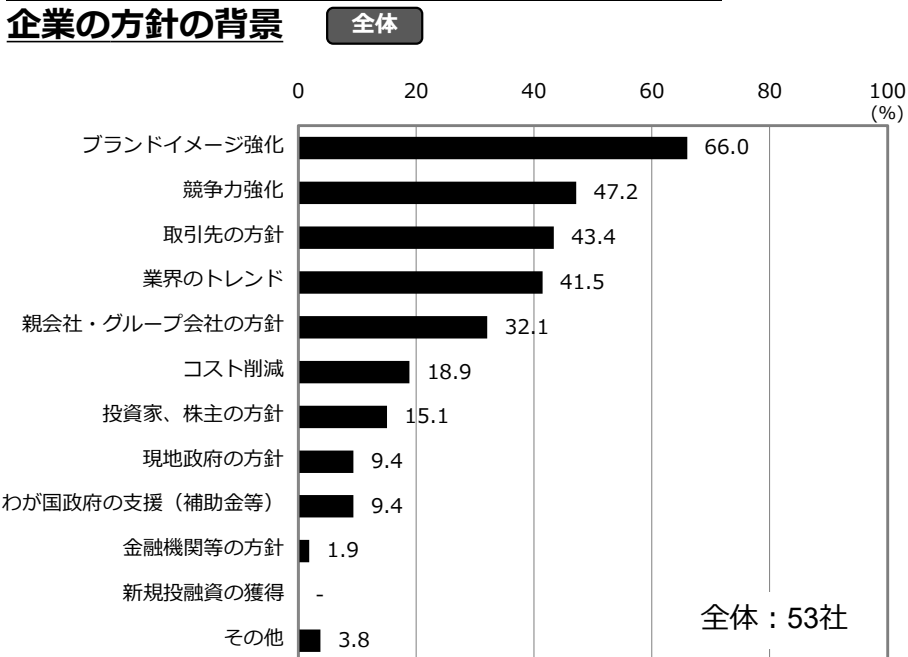
問

トランプ政権の政策やエネルギー安全保障への意識の高まりなどを受け、世界的に脱炭素やエネルギー移行に関して揺り戻しともいえるような動きも一部みられる中、貴社の方針およびその背景を教えてください。（背景については複数回答可）

図表7-3 サステナビリティに係る方針の方向性



図表7-4 「取り組みを強化する」と回答した企業の方針の背景



■ サステナビリティへの取り組み方針は維持または強化

- 8割以上の企業がトランプ政権の政策等を踏まえてサステナビリティの方針を変更することはないと回答。「変更はない」と答えた理由として「長期的にはサステナビリティの取り組みが求められる方向性に変化はないと考えている」（一般機械）との声があった。
- 取り組みを強化するとした企業も約12%。背景として「ブランドイメージの強化（66.0%）」が最も多く「競争力強化（47.2%）」が続いた。「競争力の強化」と回答した企業からは「顧客の環境意識の高まりにより環境に配慮した商品のほうが売上増加に繋がる」（一般機械）との声が聞かれた。具体的な取り組みとしては、「プラスチックに代替するバイオマス素材の開発」（自動車）、「水素製造装置の開発拡大」（一般機械）などが挙げられた。
- 自動車で「取り組みを強化する」という回答が多く「EV化の流れは不可逆であるため、エンジンに関わる自動車部品産業はEV化を進めざるを得ない」との声が聞かれた。化学では「取り組みを強化する」と回答した企業が少なく「取り組みが長期的に有利に働く可能性に期待するものの、短期的には脱炭素化による需要を実感できていない」との声がきかれた。

Ⅱ. 非製造業の分析

1. 調査対象企業

- 調査対象企業は、原則として海外現地法人を3社以上を有するわが国の非製造業企業。

2. 調査企業数および調査方法

- 調査企業数：757社
- 調査方法：製造業調査と同様

3. 回答状況

- 回答数：192社
※郵送回答 18社、
ウェブ回答 174社
- 回答率：25.4%

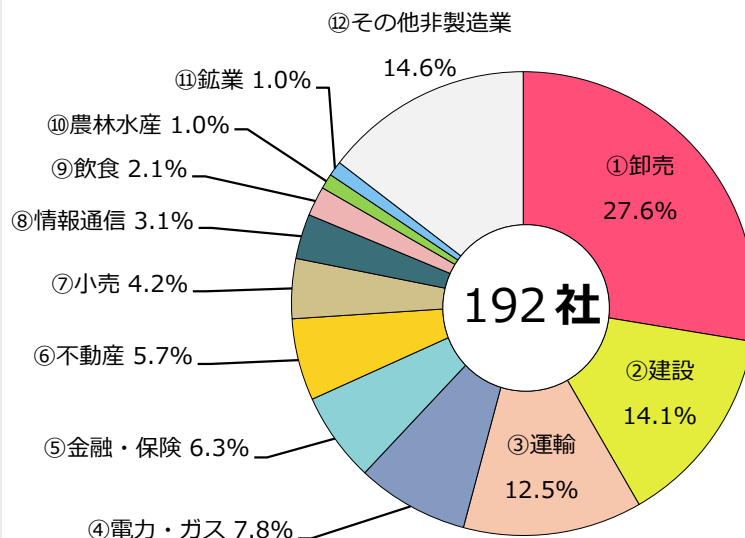
4. 調査期間

- 製造業調査と同様

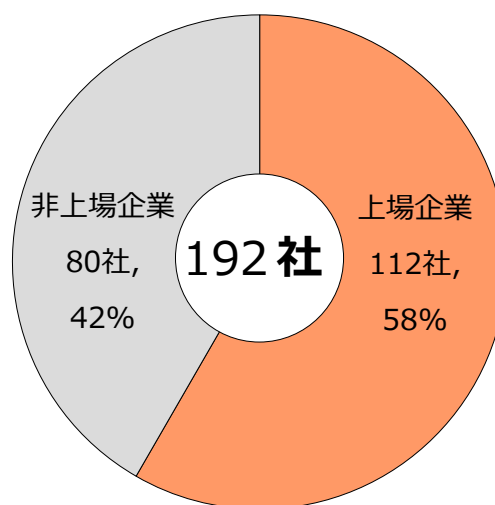
5. 調査項目

- 製造業調査と同様

図表1-1 回答企業（業種別）



図表1-2 回答企業プロフィール（上場・非上場別）



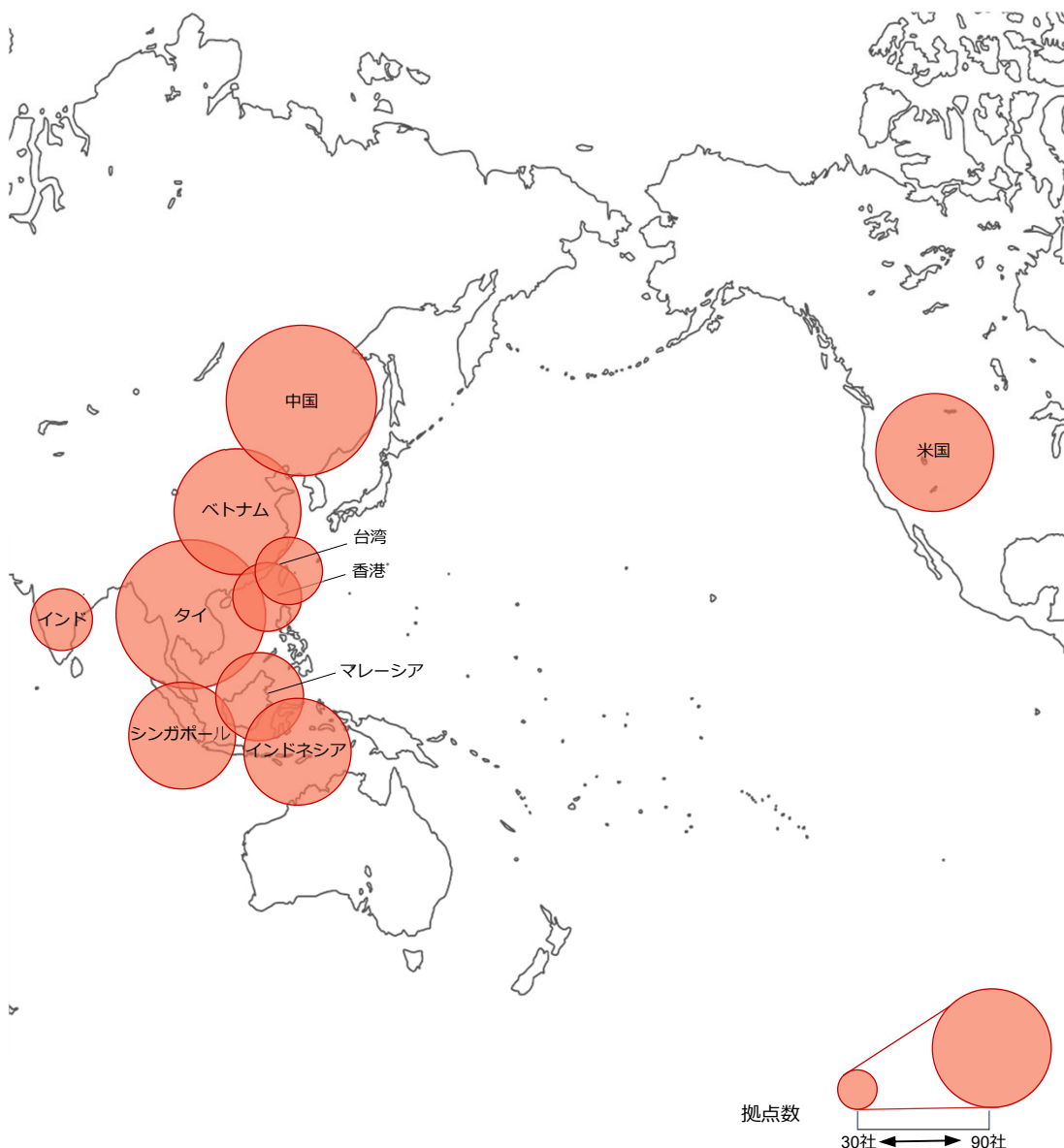
業種	2025	構成比
①卸売	53	27.6%
②建設	27	14.1%
③運輸	24	12.5%
④電力・ガス	15	7.8%
⑤金融・保険	12	6.3%
⑥不動産	11	5.7%
⑦小売	8	4.2%
⑧情報通信	6	3.1%
⑨飲食	4	2.1%
⑩農林水産	2	1.0%
⑪鉱業	2	1.0%
⑫その他非製造業	28	14.6%
合計	192	100.0%

図表1-3 回答企業数（資本金別、単体）

資本金	2025	構成比
3億円未満	37	19.3%
3億円以上～10億円未満	23	12.0%
10億円以上～50億円未満	36	18.7%
50億円以上～100億円未満	19	9.9%
100億円以上	72	37.5%
持株会社	5	2.6%
無回答	0	0.0%
合計	192	100.0%

（注）本調査では、「中堅・中小企業」の定義を資本金10億円未満の企業としている。

図表1-4 日本企業の海外現地法人の分布



(注) 上位10カ国を抽出。

図表1-5 海外現地法人の分布

	国・地域	回答社数 (社)	割合
1	中国	114	63.3%
2	タイ	113	62.8%
3	ベトナム	96	53.3%
4	米国	89	49.4%
5	シンガポール	81	45.0%
5	インドネシア	81	45.0%
7	マレーシア	67	37.2%
8	香港	52	28.9%
9	台湾	51	28.3%
10	インド	47	26.1%
11	EU14	43	23.9%
12	フィリピン	34	18.9%
12	英国	34	18.9%
14	オーストラリア	29	16.1%
15	ミャンマー	24	13.3%

図表1-6 海外売上高

	海外売上高比率			
	回答社数	2024年度実績 (%)	回答社数	2025年度実績見込 (%)
全体	176	20.2	175	20.4
農林水産	1	75.0	1	75.0
鉱業	2	45.0	2	45.0
小売	7	25.0	7	25.0
情報通信	6	23.3	6	23.3
金融・保険	11	23.2	10	21.0
卸売	47	22.9	47	23.3
運輸	20	21.0	20	21.0
不動産	10	19.0	10	19.0
飲食	4	15.0	4	15.0
建設	27	13.1	27	13.5
電力・ガス	14	8.6	14	8.6
その他非製造業	27	22.0	27	23.1

問

2025年3月時点で、貴社が生産および販売の現地法人を保有している国・地域における「収益実績評価」について、どれに該当しますか。「1. 計画値を上回った」「2. 概ね計画どおり」「3. 計画値を下回った」(単一回答)

図表2-1 海外収益実績評価

(%)

(実績年度)	2024年度
計画値を上回った	19.9
概ね計画どおり	48.9
計画値を下回った	31.2

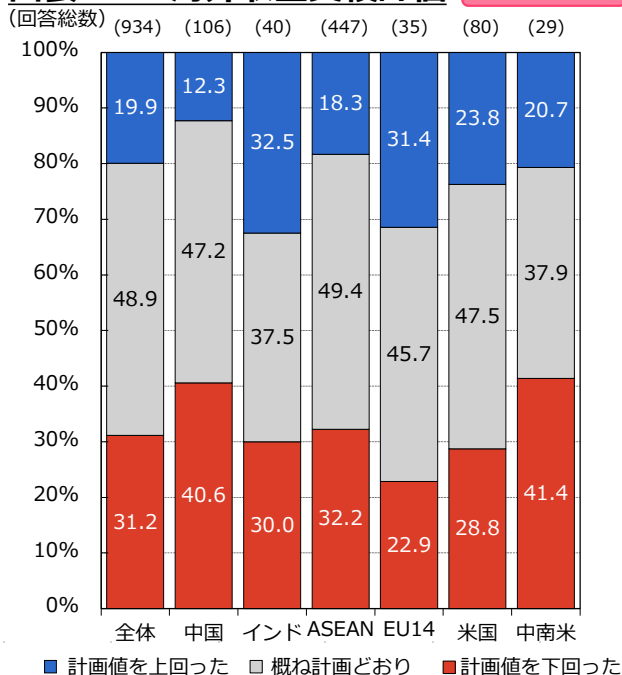
(注) 進出先地域・国ごとの評価点を単純平均したもの。

■ EU14、インドは好調、中国は計画値を下回った企業が4割

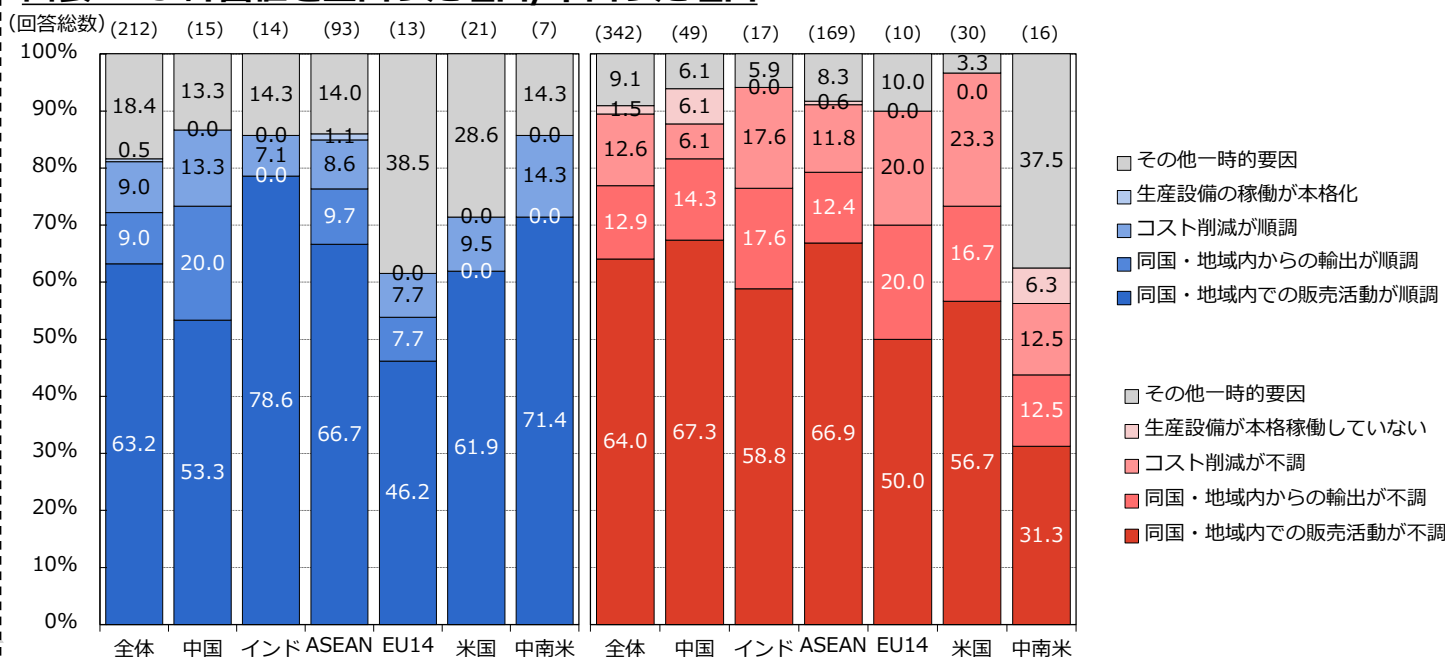
- 海外収益実績は、計画値を「上回った」と「下回った」企業の割合は夫々19.9%、31.2%という結果となった。
- 国・地域別にみると、インドおよびEU14は相対的に「計画値を上回った」との回答が多かった。インドで「上回った」と回答している企業の多くは建設関連であり「国策によりインフラ整備が進められており、関連の引き合いが旺盛。」(建設)との声が聞かれた。EU14では「上回った」と回答した企業の4割は電力・ガス関連の企業であり「EUの電力価格が予想より高止まりしたため、増収となった。」(電力・ガス)との声が聞かれた。
- 中国と中南米では「計画値を下回った」との回答が40%を超えた。中国は卸売からの票が半数以上であり、理由としては「販売活動が不調」が他国・地域と比べて最多となった。中国では「自動車関連の地場企業台頭により日系企業が苦戦。加えて、日用品や家電は不景気による個人消費の落ち込みを背景に地場企業も業績が不振。」(卸売)との声が聞かれた。中南米では「米ドルに対するメキシコペソのレート悪化により自動車関連部品の輸入コスト増が収益を圧迫。加えて、米国関税の影響もあり各社慎重な動きが続いている。」(卸売)との声が聞かれた。

図表2-2 海外収益実績評価

国・地域別



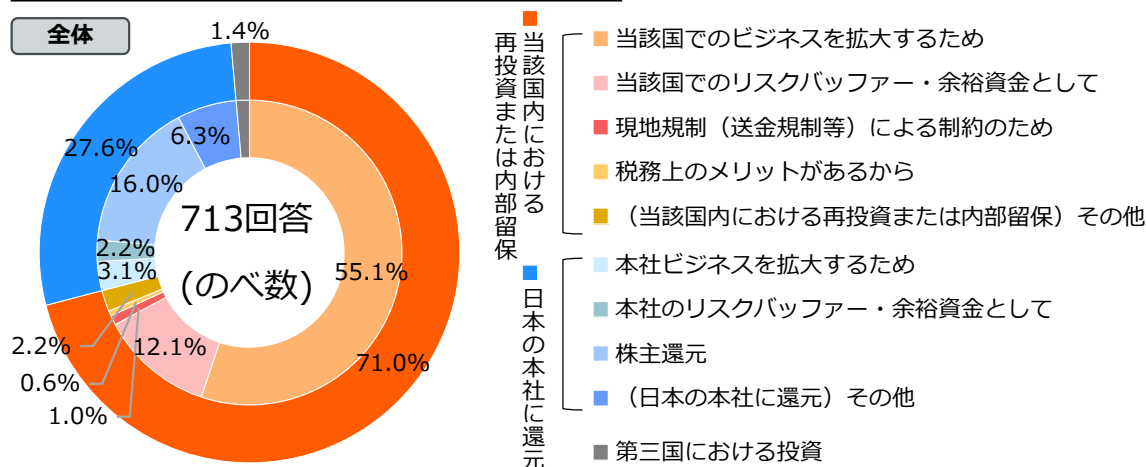
図表2-3 計画値を上回った理由/下回った理由



問

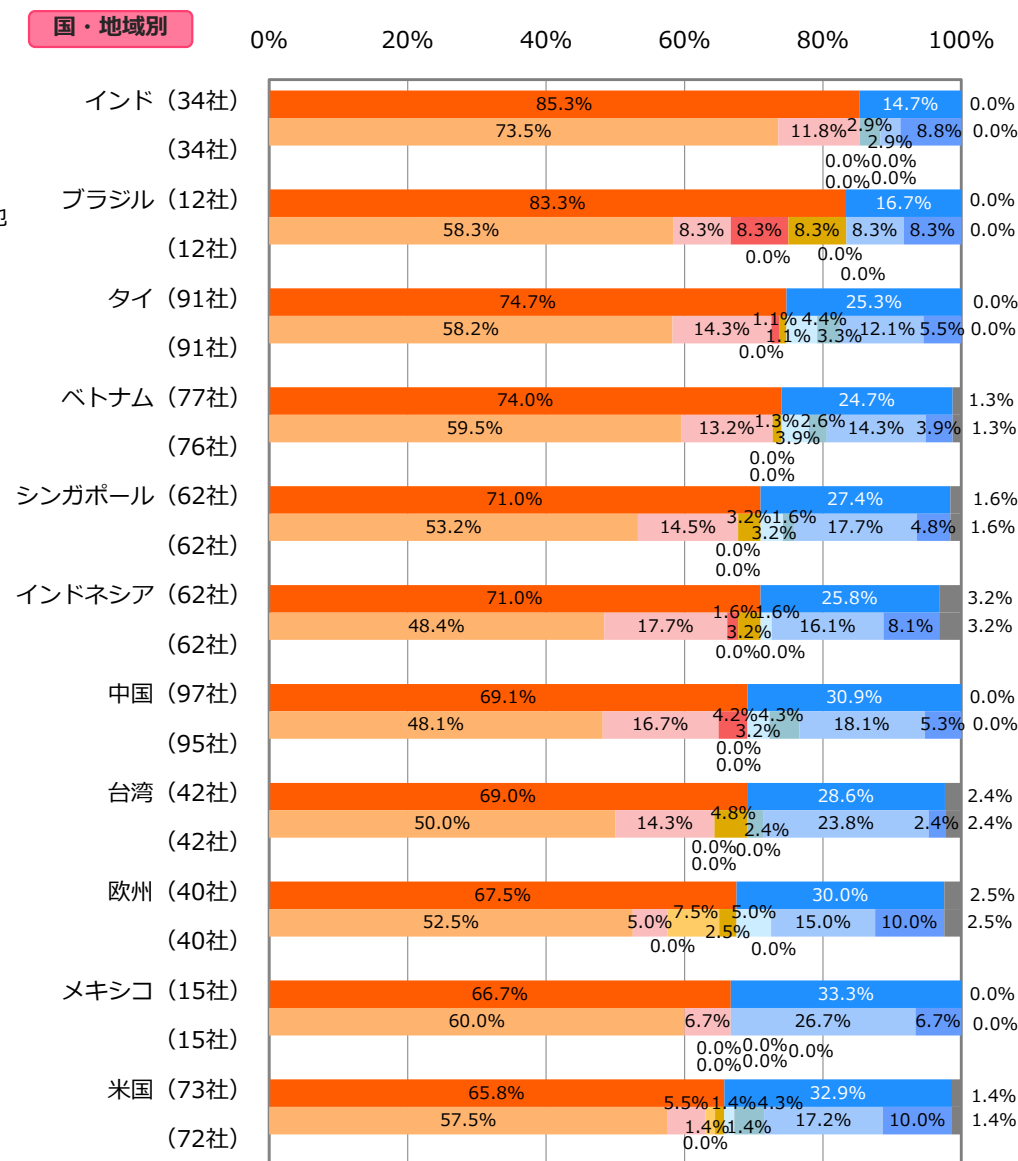
海外現地法人で上げた収益は、主にどのように活用されていますか。「1. 当該国内における再投資または内部留保」、「2. 第三国における投資」、「3. 日本の本社に還元」から選択してください。

図表2-4 海外現地法人の収益活用方法



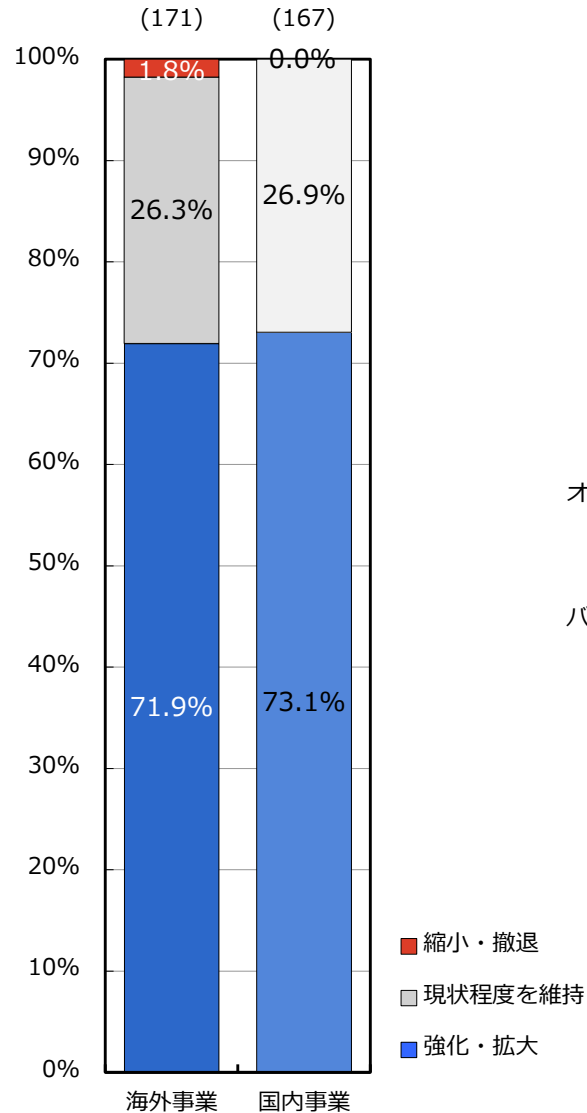
■ 当該国内での再投資または内部留保が7割超

- 「1. 当該国内における再投資または内部留保」を選択した企業は全体の71.0%となり、製造業（62.7%）に比べ、8.3ポイント多かった。製造業と同じく会社全体で本社還元率が決まっているという企業や、現地法人の収益規模によって運用方法を変えているとの声が多かった。
- インドは「当該国でのビジネスを拡大するため」と回答した企業の割合が最も多かった。建設、運輸から多く票を集めたもので、ヒアリングでは「経済成長および人口増加に伴い、物量が増加していく見込みのため新規投資を計画」（運輸）との声が聞かれた。
- 「現地規制（送金規制等）による制約のため」再投資または内部留保を行うと回答した企業は、ブラジルで8.3%と最多となり、中国が続いた。
- 「2. 日本の本社に還元」と回答した企業のうち、ほとんどが株主還元を行うという結果となった。
- 「3. 第三国における投資」を選択した企業は1.4%と製造業と同じく少数であった。

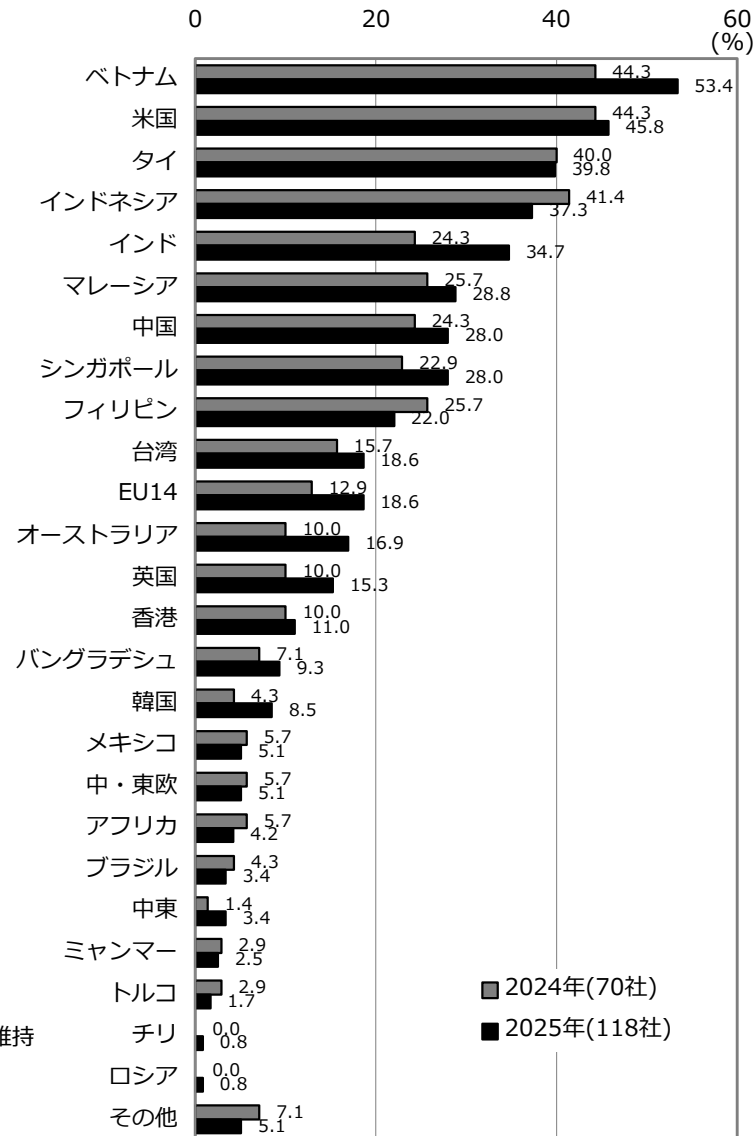


問

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教えてください。

図表3-1 中期的（今後3年程度）
海外事業 展開見通し

図表3-2 強化・拡大する国



■「強化・拡大」する国としては、ベトナムが首位

- 海外事業を「強化・拡大」と回答した企業は71.9%、国内事業を「強化・拡大」と回答した企業は73.1%といずれも7割を超える結果となった。
- 国別では、ベトナムで半数以上（53.4%）の企業が強化・拡大姿勢を示した。ヒアリングでは「中国の事業環境の厳しさや地政学的リスク等から、中国からベトナムへの拠点の移管が盛んなため」（卸売）との声が聞かれた。また「ターゲットとする中間所得層の幅が広がっておりビジネスチャンスが拡大している」（金融・保険、小売）との声も聞かれ、経済成長を背景とした期待の高まりがうかがわれた。
- 米国は、ベトナムに続き2位という結果となった。特に電力・ガス企業から人気を集めており「米国では、長期間に亘ってビジネスを展開しているため日本企業にとって事業を行いやすい環境が整っている。また、LNG輸出は、米政府の協力も期待できる分野であることに加え、今後、データセンター等により長期的に電力需要の拡大が期待できるため強化することを決意」（電力・ガス）との声が聞かれた。
- インドは、昨年度に比べ、10ポイント以上得票率を伸ばした。電力・ガス企業から多く票を集めたもので、「電化や人口増、インフラ整備が進むインド市場は有望なマーケット」（電力・ガス）との声が聞かれた。一方「インドは財閥や国営の電力会社が市場を独占しており、どのように販路を切り拓いていくかが事業を拡大する上で難しい点である」（電力・ガス）と課題を指摘する声もある。

問

「中期的（今後3年程度）に有望と考える事業展開先国名」を5つまで記入してください。（複数回答可、自由記入形式）

図表4-1 中期的な有望事業展開先国・地域（今後3年程度）

順位			国・地域名	回答社数（社）		得票率（%）	
2025	←	2024		2025 (計115社)	2024 (計69社)	2025	2024
1	←	1	インド	48	28	41.7	40.6
2	↑	4	米国	36	20	31.3	29.0
3	↓	2	インドネシア	33	23	28.7	33.3
4	↓	3	ベトナム	32	21	27.8	30.4
5	←	5	フィリピン	21	14	18.3	20.3
6	←	6	オーストラリア	14	8	12.2	11.6
7	↓	6	マレーシア	13	8	11.3	11.6
8	←	8	タイ	12	7	10.4	10.1
9	←	9	シンガポール	11	6	9.6	8.7
10	↑	11	中国	10	5	8.7	7.2
11	↓	9	バングラデシュ	9	6	7.8	8.7
12	←	12	台湾	7	4	6.1	5.8
12	↑	16	英国	7	2	6.1	2.9
14	↑	16	ドイツ	6	2	5.2	2.9
15	↑	16	韓国	5	2	4.3	2.9
15	↑	-	アラブ首長国連邦	5	0	4.3	0.0
17	↓	14	ブラジル	3	3	2.6	4.3
17	↓	16	カナダ	3	2	2.6	2.9
17	↑	23	ニュージーランド	3	1	2.6	1.4

図表4-2（参考）20位以下の国一覧

20位（2票）	オランダ、サウジアラビア、パラオ、フランス、ミャンマー、メキシコ
26位（1票）	イタリア、ウクライナ、エジプト、カンボジア、ケニア、スペイン、チリ、トルクメニスタン、トルコ、ネパール、ノルウェー、パラグアイ、ポーランド、ラオス、東ティモール、南アフリカ、アイルランド、コロンビア、パプアニューギニア、アンゴラ共和国

（注1）昨年度の非製造業調査は、海外現地法人を3社以上有する企業のうち、業種ごとに資本金規模上位50%以上の企業を対象としたため、今年度とは対象企業数が異なる。

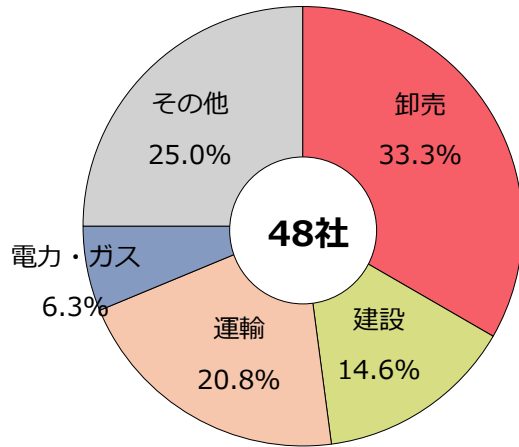
（注2）同順位となった場合は、前回調査の順位を基準に並べた。

■ インドが昨年に続いて首位

- ・ インドは、日系製造業の進出に伴う、卸売、運輸などによる現地マーケット拡大期待から41.7%の得票率で首位に。
- ・ 米国は、好調な国内経済や活況なデータセンター関連事業に加え、化石燃料関連事業からも票を集め得票率31.3%で2位となった。
- ・ インドネシアとベトナムは、前回より得票率を下げたが、人口の増加に伴う、エネルギー需要の高まりなど、当該国の経済的な成長期待を背景に、3位と4位にランクインした。
- ・ フィリピンは、運輸からの票が多い。「島しょ国で英語圏であることに加え、税制面で優遇が受けられる」、「国内の輸送網は不十分であり、事業も伸びしろがあることから、今後の成長が期待できる」（いずれも運輸）との声があった。
- ・ オーストラリアは建設や電力・ガスに加え、不動産や金融・保険といった先進国に多い業種からも票を集めて幅広い業種分布となった。
- ・ 中国の得票率は8.7%で10位。ヒアリングでは「日系企業が撤退しているため強化する予定はないが、一定の市場規模はある」（卸売）といった声があった。
- ・ バングラデシュは前回（8.7%）よりも得票率を下げて11位となった。建設から多くの票を集め「政変といった不安要素はあるが、外国からの援助によるインフラ建設需要がある」（建設）との声が聞かれた。

図表4-3 有望と回答した企業内訳

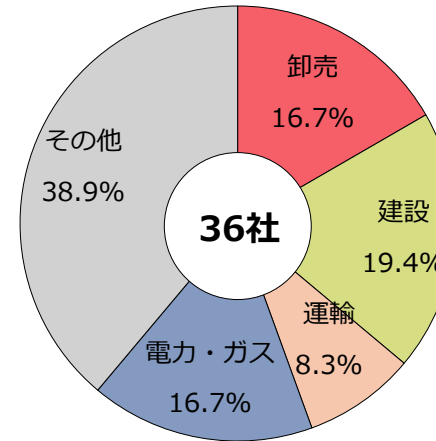
①インド



■ 現地マーケットに高評価

- 卸売の回答が多い。選択した企業からは「Make in India 政策で工場新設が進み、機械の需要が増えたため再進出を検討」（卸売）との声が聞かれた。
- 課題として現地の法制が多く挙げられ、具体的には「顧客からBIS（インド標準規格局）認証を求められるが、認証取得までの要件などが不明確であり苦慮している」（建設）との声が聞かれた。

②米国



■ データセンター関連に期待

- データセンター（DC）関連事業の拡大を受け、建設、電力・ガスより多くの票を獲得した。ヒアリングでは「DC建設の需要が伸びている」（建設）、「DCによる電力需要増を見込む」（電力・ガス）との声が聞かれた。
- 課題としては「労働コストの上昇」が多いが「最終価格に転嫁するので問題ない」（建設）との声も聞かれた。

有望理由	回答企業（社）		割合（%）	
	2025	2024	2025	2024
全体	47	28		
現地マーケットの今後の成長性	43	26	91.5	92.9
現地マーケットの現状規模	16	12	34.0	42.9
産業集積（調達先・納品先・提携先の集合）がある	12	5	25.5	17.9
優秀な人材	11	7	23.4	25.0
対日輸出拠点として	8	3	17.0	10.7

課題	回答企業（社）		割合（%）	
	2025	2024	2025	2024
全体	45	28		
現地の法制の運用が不透明（頻繁な変更等）	24	11	53.3	39.3
現地の法制が未整備	17	4	37.8	14.3
現地の税制の運用が不透明（頻繁な変更等）	16	8	35.6	28.6
現地の税制システムが複雑	15	12	33.3	42.9
現地での他社との厳しい競争	14	6	31.1	21.4

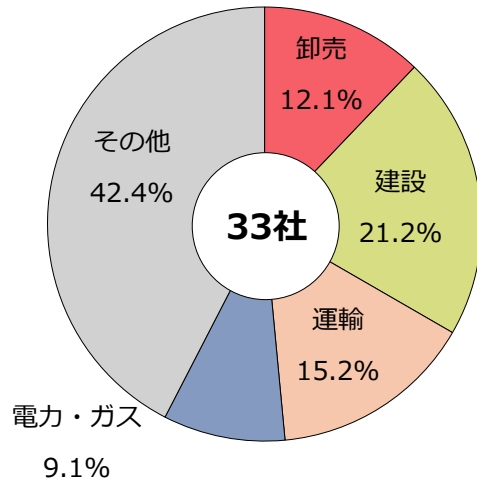
有望理由	回答企業（社）		割合（%）	
	2025	2024	2025	2024
全体	35	20		
現地マーケットの現状規模	22	15	62.9	75.0
現地マーケットの今後の成長性	17	8	48.6	40.0
現地マーケットの収益性	16	5	45.7	25.0
優秀な人材	7	2	20.0	10.0
政治・社会情勢が安定している	7	6	20.0	30.0

課題	回答企業（社）		割合（%）	
	2025	2024	2025	2024
全体	33	16		
現地の労働コストの上昇	17	10	51.5	62.5
現地での他社との厳しい競争	17	9	51.5	56.3
現地での労務問題（労使関係ほか）	6	2	18.2	12.5
現地の治安・社会情勢が不安	6	1	18.2	6.3
現地の法制の運用が不透明（頻繁な変更等）	5	0	15.2	0.0
現地の外資規制（出資比率、業種制限、頻繁な変更等）	5	0	15.2	0.0

（注）有望理由・課題は、上位5つを記載。

図表4-3 有望と回答した企業内訳

③インドネシア



■ マーケットの成長に期待

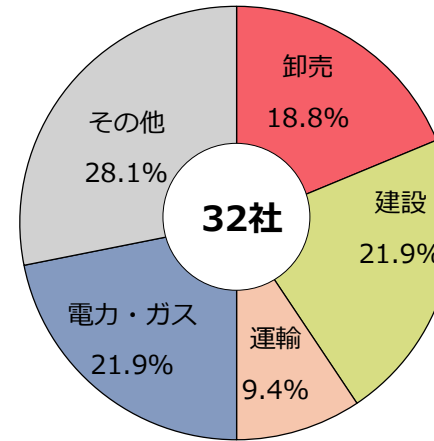
- 現地マーケットの規模と成長への評価は引き続き高く「市場の成長で資源需要がある」（鉱業）との声が聞かれた。
- 課題としては法制運用や通関手続といった制度面を挙げる回答が多かった。ヒアリングでは「就労許可や税制面で手続が多い」（卸売）という声が聞かれた。

有望理由	回答企業（社）		割合（%）	
	2025	2024	2025	2024
全体	32	23		
現地マーケットの今後の成長性	22	18	68.8	78.3
現地マーケットの現状規模	13	9	40.6	39.1
安価な労働力	6	2	18.8	8.7
現地マーケットの収益性	6	2	18.8	8.7
産業集積（調達先・納品先・提携先の集合）がある	5	1	15.6	4.3

課題	回答企業（社）		割合（%）	
	2025	2024	2025	2024
全体	31	23		
現地の法制の運用が不透明（頻繁な変更等）	9	7	29.0	30.4
現地での他社との厳しい競争	8	6	25.8	26.1
現地の輸入規制・通関手続き（部品・原材料等）	7	2	22.6	8.7
現地での管理職人材の確保が困難	7	3	22.6	13.0
現地の労働コストの上昇	7	6	22.6	26.1

（注）有望理由・課題は、上位5つを記載。

④ベトナム



■ マーケットに加え、安価で優秀な人材にも注目

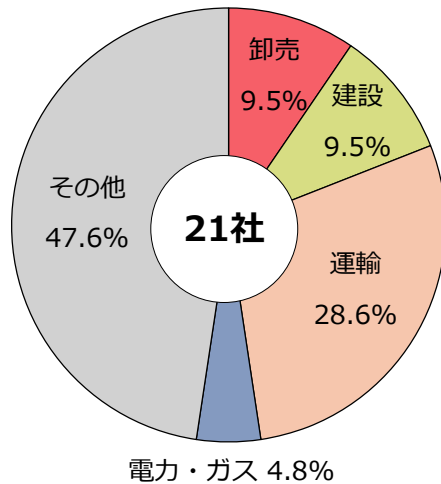
- 現地マーケットの成長性については「若年層が厚く、マーケット・人材両面で魅力的（運輸）との声があった。
- 課題は他社との厳しい競争の回答が多く「韓国企業やタイ企業による出店加速で競争が激化」（小売）との声があった。法制に関する課題も目立ち「省ごとに法解釈が異なり複雑」（小売）といった声が聞かれた。

有望理由	回答企業（社）		割合（%）	
	2025	2024	2025	2024
全体	32	21		
現地マーケットの今後の成長性	26	14	81.3	66.7
安価な労働力	12	8	37.5	38.1
現地マーケットの現状規模	10	9	31.3	42.9
優秀な人材	8	7	25.0	33.3
他国のリスク分散の受け皿として	7	2	21.9	9.5

課題	回答企業（社）		割合（%）	
	2025	2024	2025	2024
全体	31	21		
現地での他社との厳しい競争	14	4	45.2	19.0
現地の法制の運用が不透明（頻繁な変更等）	13	7	41.9	33.3
現地の法制が未整備	9	4	29.0	19.0
現地の投資許認可の手続きが煩雑・不透明	9	9	29.0	42.9
現地の労働コストの上昇	9	9	29.0	42.9

図表4-3 有望と回答した企業内訳

⑤ フィリピン



■ 運輸から高い評価

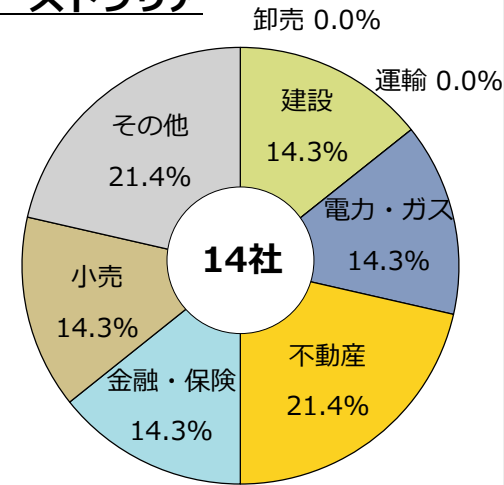
- 運輸業からの回答が多かった。ヒアリングでは有望理由に「輸出向け経済特区があり、そこからの運送ニーズが高い。また、英語圏であるため」（運輸）との声が聞かれた。
- 課題として治安や法制面での問題が挙げられた他、他社との競争が挙げられた。「地場企業ではなく日系企業・外国企業が競争相手」（運輸）との声が聞かれた。

有望理由	回答企業 (社)		割合 (%)	
	2025	2024	2025	2024
全体	21	14		
現地マーケットの今後の成長性	12	7	57.1	50.0
安価な労働力	7	4	33.3	28.6
現地マーケットの現状規模	7	4	33.3	28.6
産業集積（調達先・納品先・提携先の集合）がある	4	1	19.0	7.1
第三国輸出拠点として	4	1	19.0	7.1
現地マーケットの収益性	4	1	19.0	7.1

課題	回答企業 (社)		割合 (%)	
	2025	2024	2025	2024
全体	21	13		
現地の治安・社会情勢が不安	8	2	38.1	15.4
現地の法制が未整備	6	1	28.6	4.3
現地の法制の運用が不透明（頻繁な変更等）	6	4	28.6	30.8
現地での他社との厳しい競争	6	2	28.6	15.4
現地での管理職人材の確保が困難	5	2	23.8	15.4

(注) 有望理由・課題は、上位5つを記載。

⑥ オーストラリア



■ 各業種からバランスよく支持

- 幅広い業種から回答。ヒアリングでは「進行中の資源開発を継続」（電力・ガス）「市場の透明性が高い」（不動産）との声が聞かれた。
- 課題としては「現地の労働コストの上昇」や「現地での他社との厳しい競争」が挙げられ、ヒアリングでは「日系企業より地場企業との競争が激しい」（金融）との声が聞かれた。

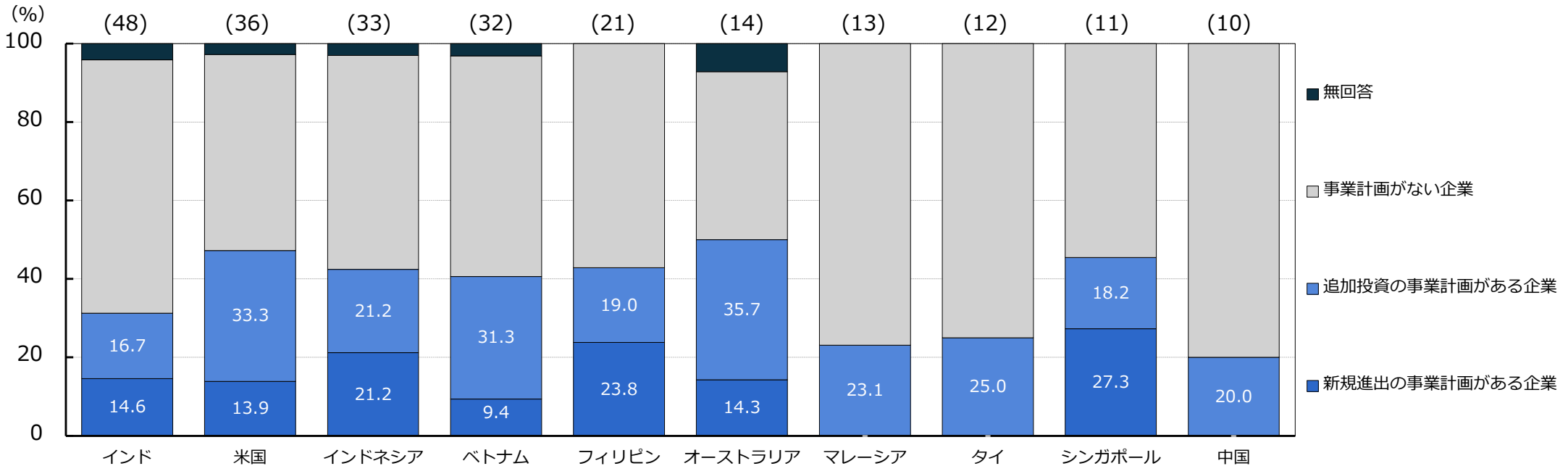
有望理由	回答企業 (社)		割合 (%)	
	2025	2024	2025	2024
全体	13	7		
現地マーケットの収益性	9	3	69.2	42.9
現地マーケットの今後の成長性	8	2	61.5	28.6
政治・社会情勢が安定している	7	3	53.8	42.9
現地マーケットの現状規模	5	2	38.5	28.6
現地のインフラ（電力、通信、運輸等）が整備されている	2	0	15.4	0.0
脱炭素関連制度・インフラ整備に関する有望性	2	3	15.4	42.9

課題	回答企業 (社)		割合 (%)	
	2025	2024	2025	2024
全体	10	7		
現地の労働コストの上昇	6	4	60.0	57.1
現地での他社との厳しい競争	4	4	40.0	57.1
現地での技術系人材の確保が困難	2	0	20.0	0.0
投資先国の情報不足	2	1	20.0	14.3
現地での労務問題（労使関係ほか）	1	1	10.0	14.3

問

「中期的（今後3年程度）に有望と考える事業展開先国」に関し、それぞれの国における貴社の事業計画について、該当するものを選んでください。

図表4-4 有望国における具体的な事業計画の有無



(注1) グラフ内の比率は「事業計画がある」と回答した企業数を、有望と回答した企業数で除したものの。

(注2) 棒グラフ上の、() 内の数字は図表4-1で当該国を有望と回答した企業数。

■ インドはインフラ関連、米国ではエネルギー関連で事業拡大の動きあり。ASEAN諸国では運輸等の新規拠点設置も

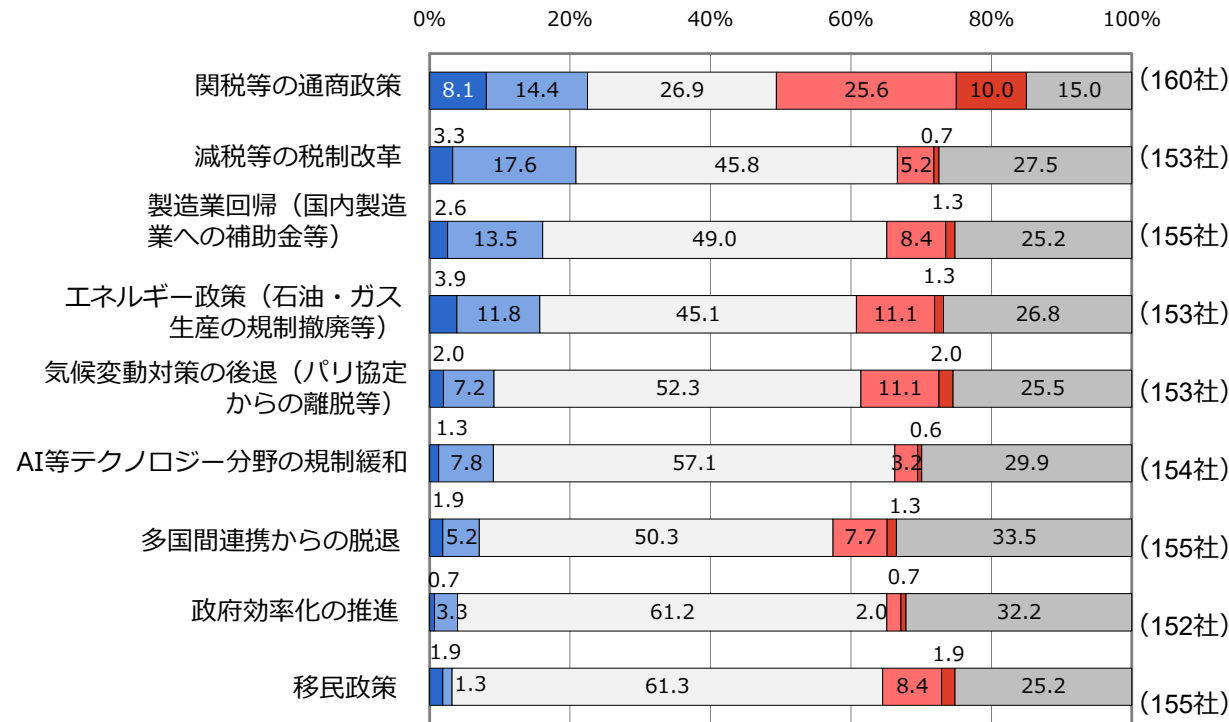
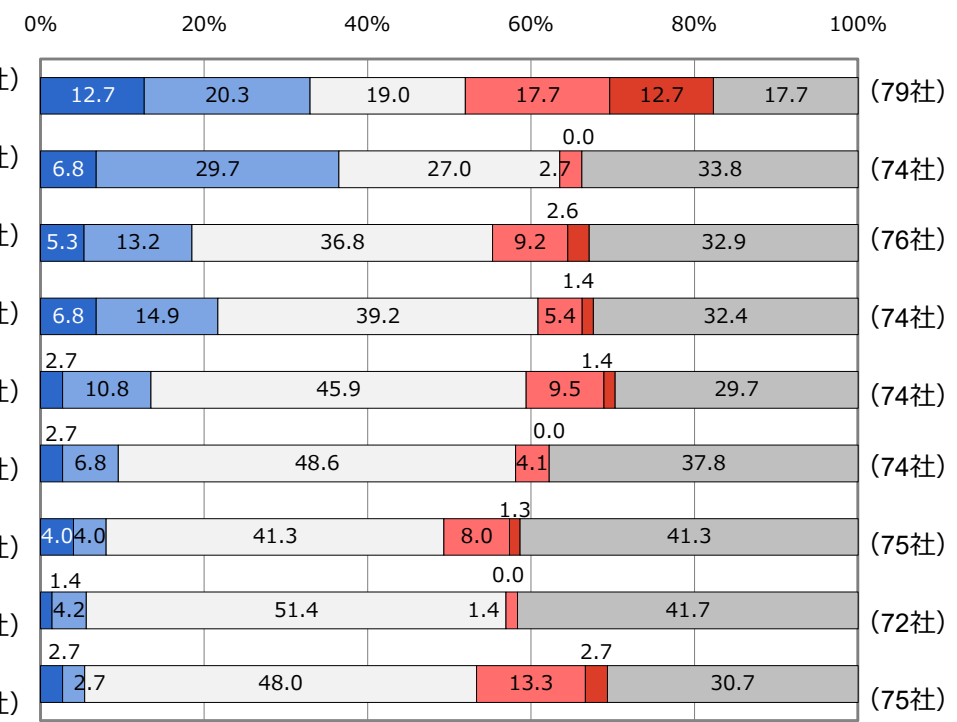
- 各国の有計画率は、概ね20%-50%の範囲となった。インドは有計画率が30%程度にとどまったが、「国策でインフラ整備を進めており事業を拡大する」（電力・ガス、建設）という回答の一方、「数年間にわたって定期的にウォッチしており、事業を拡大する必要があると認識しているが法制度が複雑であることから本格的に取り組めておらず、具体的な計画は立てられていない」（卸売）との声も聞かれた。
- 米国は、電力・ガスでエネルギー関連の追加投資の計画が多く、LNGやシェールオイルといった資源関連事業が好調であることやデータセンター設置に伴う小型モジュール炉への関心の高まりが理由として挙げられた。
- 運輸・卸売は、取引先となる製造業の拠点移動に付随して拠点を移動させる傾向にあり「製造拠点を中国からASEAN諸国、特にベトナムとインドネシアに移転させる動きが加速しているため、この2か国での新規拠点設置を進めている」（運輸）といった声が聞かれた。
- オーストラリアは調査対象国で唯一有計画率が半数を超えた。投資計画があると回答した企業の業種は電力・ガスが多く、既存事業が好調であることから追加投資を行うとの声が聞かれた。

問

現在のトランプ政権が掲げる政策について、事業運営上影響がありますか。とても影響ある（プラスの影響）、少し影響ある（プラスの影響）、ほとんど影響はない、少し影響ある（マイナスの影響）、とても影響ある（マイナスの影響）、分からない、から選択してください。

図表5-1 トランプ政権による政策影響度

全体

図表5-2 トランプ政権による政策影響度
(米国に拠点がある企業)

■ とても影響ある (+) ■ 少し影響ある (+) □ ほとんど影響はない ■ 少し影響ある (-) ■ とても影響ある (-) □ 分からない

■ 製造業と比べると影響は少ないが、関税はプラスマイナス両面の影響。税制改革、製造業回帰、エネルギー政策等はプラス影響が大きい

- 政策の中で「とても/少しプラスの影響がある」との回答は、関税、税制改革、製造業回帰、エネルギー政策の順に多かった。関税については「中国からASEANに米国の輸出元が移れば、ASEAN中心に事業展開する当社にはプラス」（卸売、運輸）など間接的な影響が大きい。エネルギー政策については、「米国ではコンテナなどに対する排ガス規制がかなり厳しかったところ、緩和されるとプラスの影響」（運輸）との声もあった。
- マイナスの影響が大きい政策は、関税および気候変動対策の後退等。関税については、35.6%の企業にマイナスの影響という結果になった。ヒアリングでは「米国でのガス事業においてパイプラインを米国外から調達しているのがコスト高になる」（電力・ガス）、「関税の影響でコストが上がっている影響で、顧客から輸送費の値下げ要請があるためマイナス」（運輸）の声が聞かれた。
- 米国に拠点がある企業に限って見ると、プラスの影響は関税（33.0%）および税制改革（36.5%）が大きい一方、移民政策については16.0%の企業がマイナスの影響があると回答しており、現地の雇用に関してマイナス影響がみられた。

5 (1) トランプ政権による政策の影響

非製造業



問

現在のトランプ政権が掲げる政策について、事業運営上影響がありますか。とても影響ある（プラスの影響）、少し影響ある（プラスの影響）、ほとんど影響はない、少し影響ある（マイナスの影響）、とても影響ある（マイナスの影響）、分からない、から選択してください。

図表5-3 トランプ政権による政策影響度

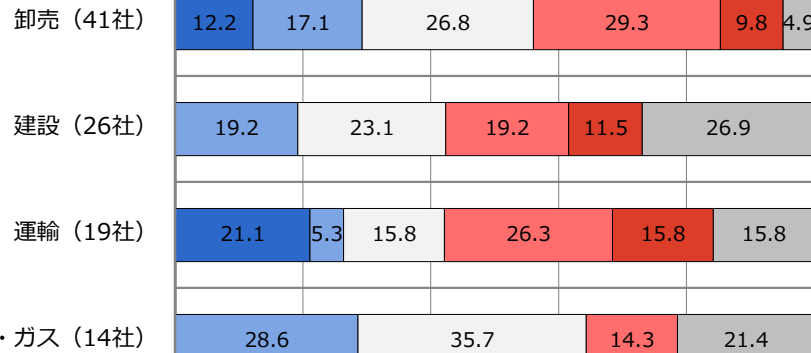
業種別

(注) 影響の大きい上位4業種、回答の多い上位4業種を抽出。

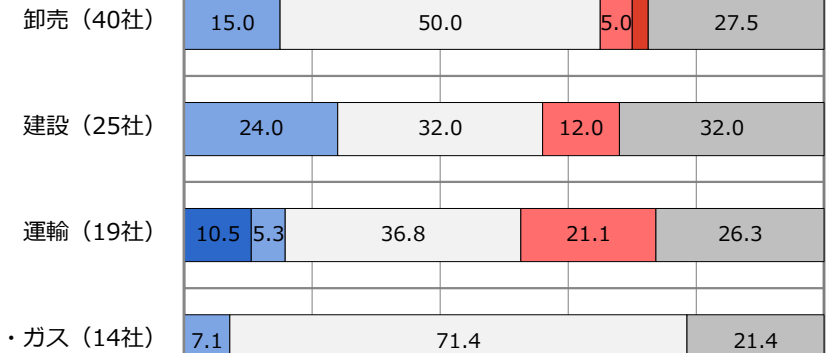
0% 20% 40% 60% 80% 100%

0% 20% 40% 60% 80% 100%

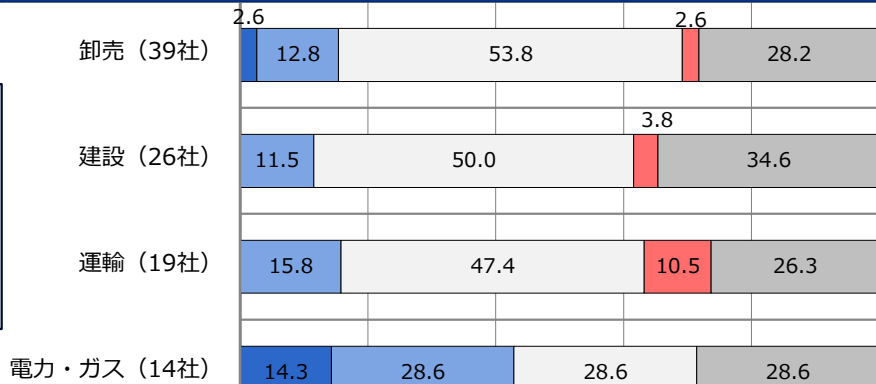
関税等の
通商政策



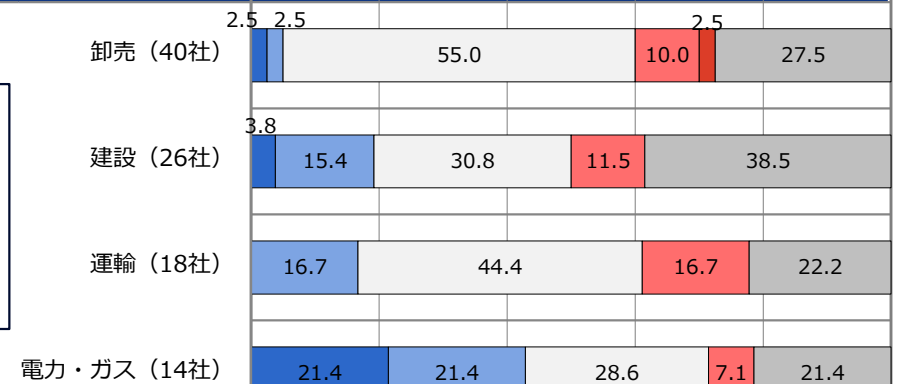
製造業回
帰 (国内
製造業へ
の補助金
等)



減税等の
税制改革



エネ
ルギー
政策
(石油・
ガス生
産の規
制撤
廃等)



■ とても影響ある (+) ■ 少し影響ある (+) □ ほとんど影響はない ■ 少し影響ある (-) ■ とても影響ある (-) ■ 分からない

- 業種別では、関税について卸売および運輸のマイナス影響が比較的大きく「タイで製造し米国向けに輸出をしていたが、関税回避のため米国顧客が現地調達を好むこともありマイナス」（卸売）、「関税の動きにより駆け込み需要などがあり需給が不安定になったため」（運輸）といった声もあった。税制改革は、電力・ガスで、米国に現地法人を持っている企業が多く、プラスの影響が大きく表れている。また、製造業回帰については「米国内で工場建設ニーズが高まればビジネスチャンス」（建設）との声がある一方、「米国内で地産地消が進むとモノの流れが少なくなるためマイナス」（運輸）との声もあった。エネルギー政策に関しては、「米国でのLNG事業に関し、トランプ政権のエネルギー政策（LNG輸出支援等）の恩恵を受けている」（電力・ガス）との声もあった。

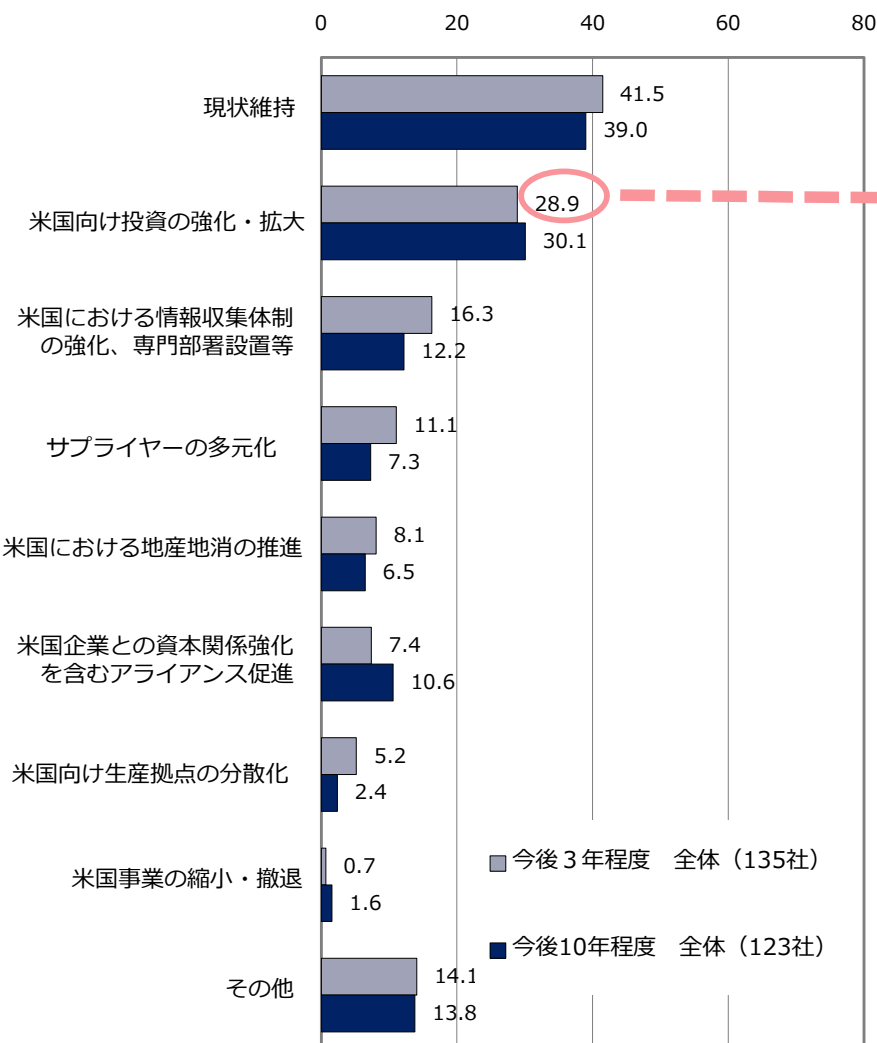
問

米国の政策変更等により、世界的な事業環境が不安定化する中、米国事業について、中期的（今後3年程度）および長期的（今後10年程度）にどのように取り組めますか。

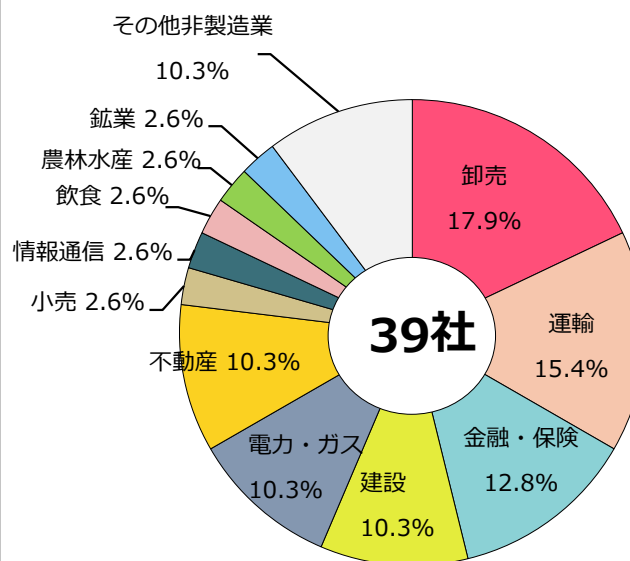
図表5-4 米国事業に関する取り組み方針

全体

（%）



米国向け投資の強化・拡大
（今後3年程度）内訳



■ 現状維持との回答が最多であるも、米国向け投資の強化・拡大、米国における情報収集体制強化、サプライヤーの多元化といった対応も

- 米国事業に関する取り組み方針としては、製造業同様に中期・長期ともに現状維持が最多。次いで米国向け投資の強化・拡大が選ばれ、業種ごとにみると卸売、運輸に次いで金融・保険が多い。「世界の中で米国の保険・リース市場の占める割合は大きく、投資強化していきたい」（金融・保険）との声もあった。
- また、米国における情報収集体制強化、サプライヤーの多元化、地産地消の推進といった回答は中期的取り組みとして多い一方、米国企業とのアライアンス促進を選択する企業は長期的な取り組みとして多い。地産地消の推進について、ヒアリングでは「目先では関税リスクを嫌って現地調達を増やす会社が多いので、輸出入だけでなく米国内輸送も取り組んでいきたい」（運輸）との声も聞かれた。生産拠点の分散化については、製造も行う卸売等から回答があった。その他としては「現時点で米国への進出計画はないが、市場の変動に応じて事業計画の可能性はある」（小売）との声もあった。

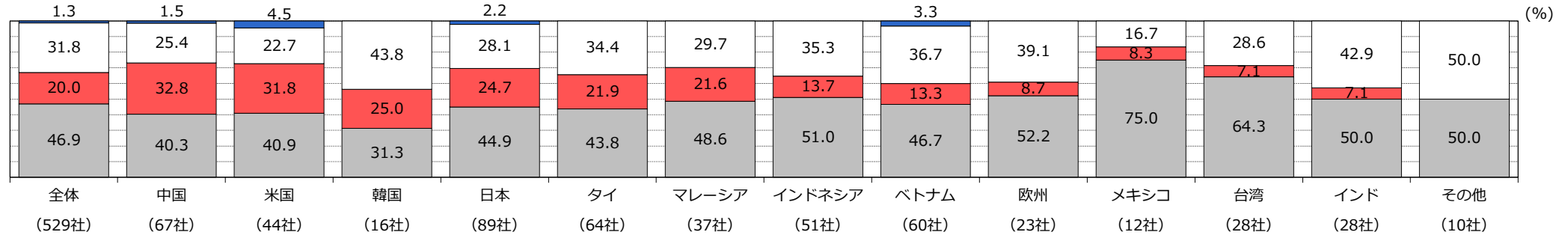
問

各製造・販売・役務提供拠点において、米国による関税の引き上げ（※）が収益にどのような影響を与えると予想されますか。（※報復関税の影響を含む。）

図表5-5 各拠点における収益への影響

全体

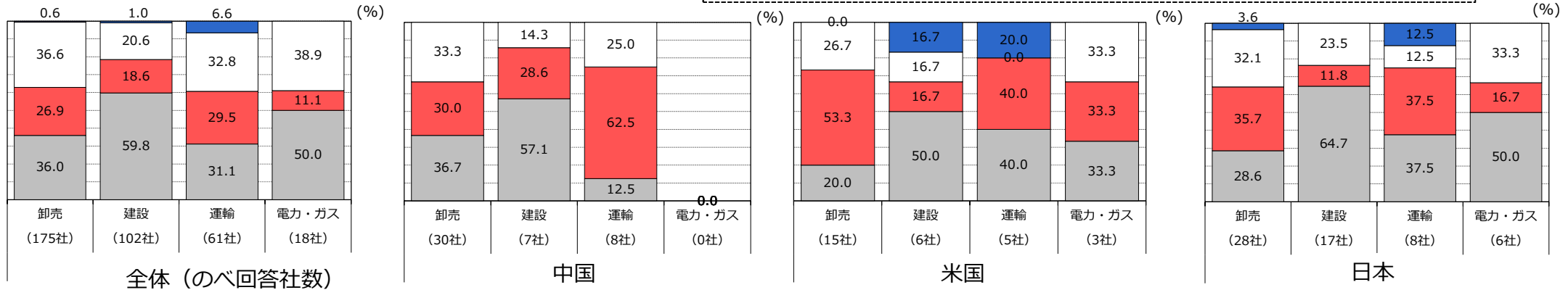
■ 増加する □ 影響なし ■ 減少する ■ わからない



図表5-6 各拠点における収益への影響

業種別

(注) 業種別は、収益の影響が減少すると答えた企業の割合が多い上位2か国および日本を抽出。



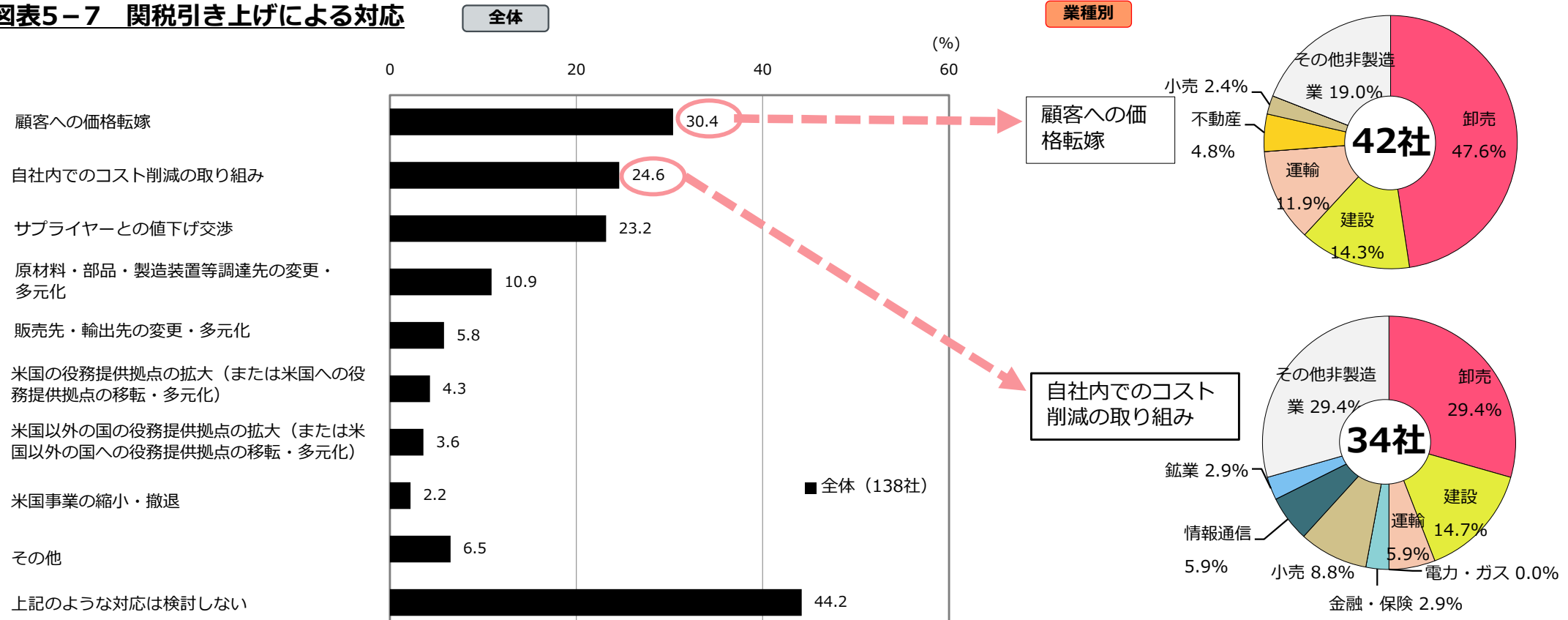
■ 中国、米国等で収益が減少すると回答した企業が多いが、米国、ベトナム等において僅かながら収益増加の影響も

- 「収益が減少する」との回答が多かったのは、中国（32.8%）米国（31.8%）、韓国（25.0%）、日本（24.7%）の順。製造業と比べて収益への影響は全体的に小さかった。ヒアリングでは「関税引き上げの影響で中国から米国への輸出がストップしている」（卸売）、「関税の応酬で米中間の運輸量に変動が生じるため船を増やしたことにより、船の供給が増え傭船料が低下」（運輸）、「タイの調達先が米国向けビジネスの減収分の穴埋めとして当社向け販売分を値上げ見込み」（建設）との声があった。
- 僅かながら、米国（4.5%）、ベトナム（3.3%）においては収益が増加するとの回答もあった。ヒアリングでは、「米中摩擦の影響で、生産拠点を中国からベトナムに移転する顧客（製造業）からの引き合いが多く来ている」（運輸）との声も聞かれた。

問

米国による関税の引き上げ（※）によって、どのようなサプライチェーンの見直し等の対応を実施、または実施を検討しますか。（※報復関税の影響を含む。）

図表5-7 関税引き上げによる対応



■ 対応は検討しない企業が最多であるが、顧客への価格転嫁、自社内でのコスト削減、サプライヤーとの値下げ交渉等の対応もみられる

- 関税による影響が製造業ほど大きくないことから「対応は検討しない」が最多（44.2%）。次いで、顧客への価格転嫁（30.4%）、自社内でのコスト削減の取り組み（24.6%）、サプライヤーとの値下げ交渉（23.2%）の順に多い。また、調達先の変更・多元化（10.9%）、販売先の変更・多元化（5.8%）との回答もあった。
- 顧客への価格転嫁について業種の内訳をみると、卸売が半数近くを占めているが、多くは一部、製造も行っている企業であり「米国向け輸出分もあるため関税の影響を受ける。コスト削減に取り組みつつも、価格転嫁を検討」（卸売）との声が聞かれた。
- 調達先の変更について具体的には、製造業と同様、中国からベトナム、タイ等への変更・多元化を検討している企業があった（建設等）。

問

現在の拠点の有無に関わらず、今後米国において事業の開始・拡大をする（または検討する）場合、候補となる州を3つまで選択してください。

図表5-8 米国州ランキング

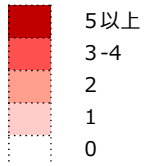
	州	回答社数（社）	割合
1	カリフォルニア（CA）	24	49.0%
2	テキサス（TX）	18	36.7%
3	ニューヨーク（NY）	11	22.4%
4	ワシントン（WA）	5	10.2%
5	アリゾナ（AZ）	4	8.2%
5	ハワイ（HI）	4	8.2%
7	イリノイ（IL）	3	6.1%
7	オハイオ（OH）	3	6.1%
7	マサチューセッツ（MA）	3	6.1%
10	コロラド（CO）	2	4.1%
10	サウスカロライナ（SC）	2	4.1%
10	ジョージア（GA）	2	4.1%
10	デラウェア（DE）	2	4.1%
10	ニュージャージー（NJ）	2	4.1%
10	ミシガン（MI）	2	4.1%
10	ミネソタ（MN）	2	4.1%

図表5-9 米国州業種別ヒートマップ（のべ回答数）

項目／州	全体	カリフォルニア	テキサス	ニューヨーク	ワシントン	アリゾナ	ハワイ	イリノイ	オハイオ	マサチューセッツ	コロラド	サウスカロライナ	ジョージア	デラウェア	ニュージャージー	ミシガン	ミネソタ
卸売	25	6	2	2	3	1		2	2	1	1	1				2	
建設	8	1	1		1	1			1		1						
運輸	14	4	4			1	1					1	1				
電力・ガス	7		4	2										1			
情報通信	6	2	1	2		1											
金融・保険	10	3	1	3	1										1		
小売	0																
不動産	10	2	2	1			1			1				1	1		1
鉱業	2		1														
飲食	0																
農林水産	0																
その他非製造業	15	6	2	1			2	1		1			1				1
州別合計	97	24	18	11	5	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2

業種別

（注）2社以上から回答があった州（上位16州）を記載。



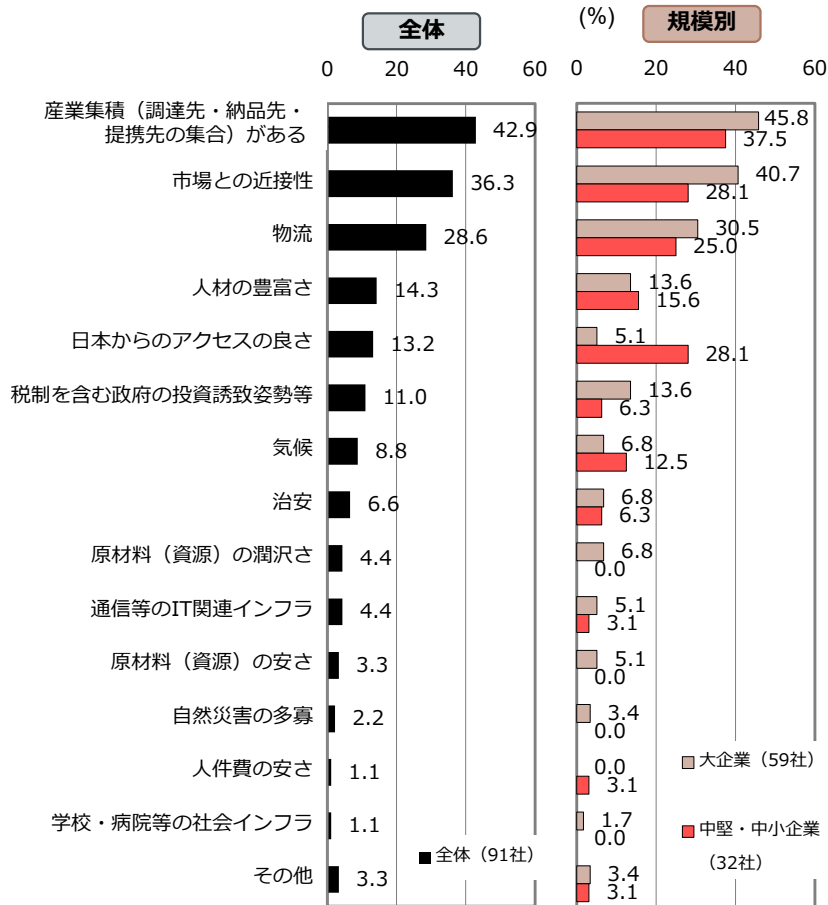
■ カリフォルニア、テキサスに次いで、ニューヨークが3位

- 製造業と同様に、カリフォルニアおよびテキサスが上位2州となった。一方、製造業では10位であったニューヨークが3位に入った点が特徴的。
- カリフォルニアについては、卸売、運輸、金融・保険等、その他非製造業として、ゲーム、教育等幅広い業種に選ばれている。テキサスについては運輸、電力・ガス等、ニューヨークについては、金融・保険に加え、卸売、電力・ガス、情報通信等から選択されている。ヒアリングでは、「テキサスには資源もありエネルギー関連事業が活発」（電力・ガス）との声が聞かれた。

問

前問で選択した各州について、選択した要因は何ですか。それぞれの州につき、特に重視するものを以下から3つまで選択してください。

図表5-10 州決定要因



図表5-11 米国州業種別ヒートマップ（のべ回答数）

（注）上位10位（16州）までを記載。

項目／州	全体	カリフォルニア	テキサス	ニューヨーク	ワシントン	アリゾナ	ハワイ	イリノイ	オハイオ	マサチューセッツ	コロラド	サウスカロライナ	ジョージア	デラウェア	ミシガン	ミネソタ
原材料（資源）の安さ	3		2													
原材料（資源）の潤沢さ	4		2													
人件費の安さ	1		1													
人材の豊富さ	13	5	1	4	2	1										
産業集積（調達先・納品先・提携先の集合）がある	39	8	7	2		2	1	3	2	1	1	2	2		2	1
市場との近接性	33	8	6	7	2		2	1	1	3					1	
物流	26	10	7	1	1		2	1				1	2			1
治安	6	1	1		3											
日本からのアクセスの良さ	12	6		2		1		1						1		1
学校・病院等の社会インフラ	1				1											
通信等のIT関連インフラ	4	1		1	1	1										
気候	8	3	1		2						1					
自然災害の多寡	2	1			1											
税制を含む政府の投資誘致姿勢等	10		6			1					1			1		
その他	3								1							1
州別合計	165	43	34	17	13	6	5	6	4	4	3	3	4	2	3	4

5以上
3-4
2
1
0

■ 産業集積および市場との近接性に加え、非製造業においては物流が重視されている

- 全体では、産業集積、市場との近接性、物流が重視されている一方、規模別にみると、大企業は産業集積や市場との近接性を重視、中堅・中小企業は日本からのアクセスの良さ、気候を比較的重視している結果となった。
- カリフォルニア、テキサス、ニューヨークは、産業集積、市場との近接性、物流等の観点で高い評価を受けている。
- カリフォルニアについては物流、テキサスについては政府の投資誘致姿勢が他州と比べて評価されている点が特徴的。「税金が安いこともあり、カリフォルニアからテキサスに移転する取引先もいる」（運輸）との声もあった。

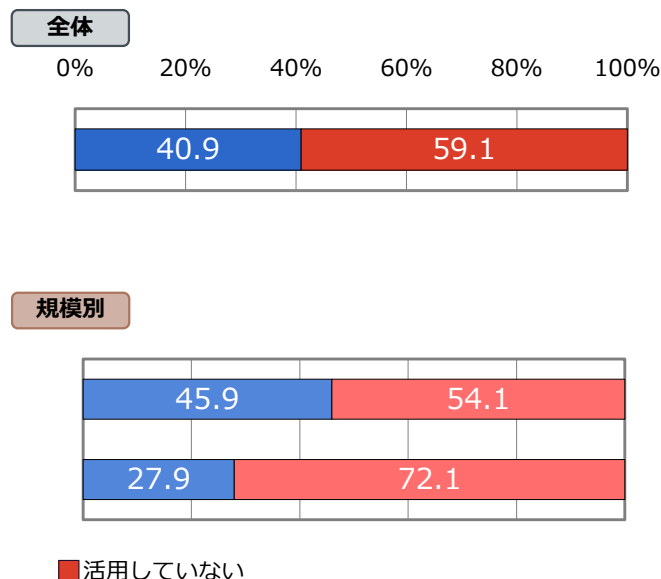
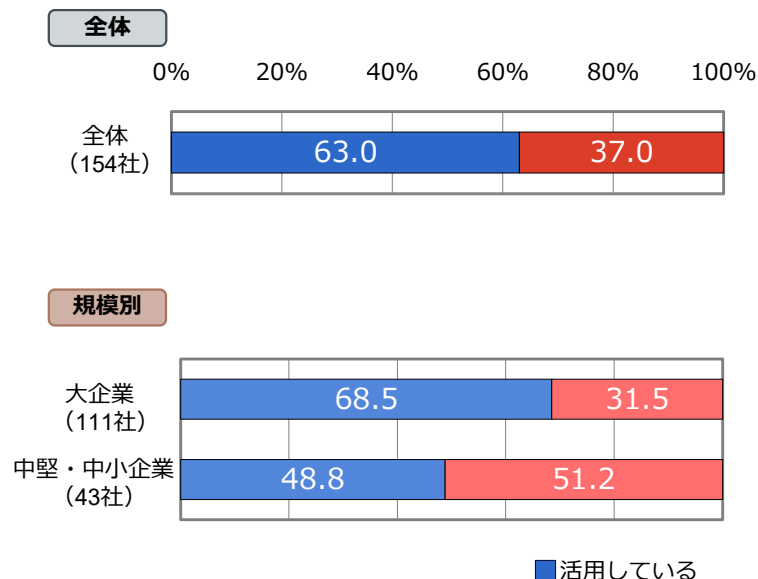
問

貴社の管理部門および役務提供部門においてAIを活用していますか。また、事業としてAIに関連する製品・技術・サービス（半導体・データセンター等を含む）を提供していますか？

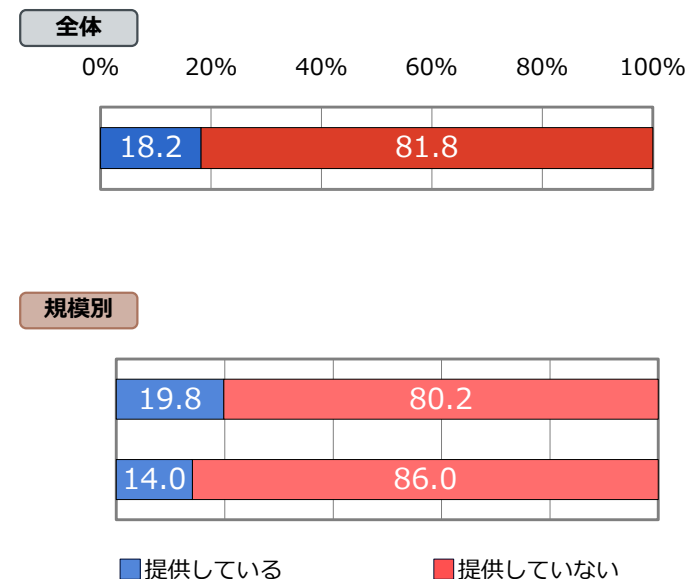
図表6-1 各部門におけるAI活用状況

①管理部門

②役務提供部門



図表6-2 事業としてAIに関わる製品等を提供している企業の割合



■ 63.0%の企業は管理部門でAIを活用するも、役務提供部門でのAI活用は40.9%。AI関連事業は18.2%の企業で実施

- 管理部門においては、回答企業の60%以上がAIを活用しており、大企業では68.5%という結果になった。管理部門での活用事例として、製造業同様、生成AIを用いた議事録作成などと回答した企業が多かった一方、「内部規定が非常に多いため、チャットボットで必要な規定を検索する仕組みを構築した」（電力・ガス）との回答もあった。
- 役務提供部門では管理部門ほど活用されておらず、全体で40.9%となった。大企業でも45.9%と半分を下回り、中小企業では27.9%となった。業種では、情報通信におけるクラウドなどのリソース最適化や運輸での倉庫内輸送などで利用しているとの声があった。
- 情報通信関連を中心に、回答企業全体の18.2%がAI関連の事業を行っていることがわかった。

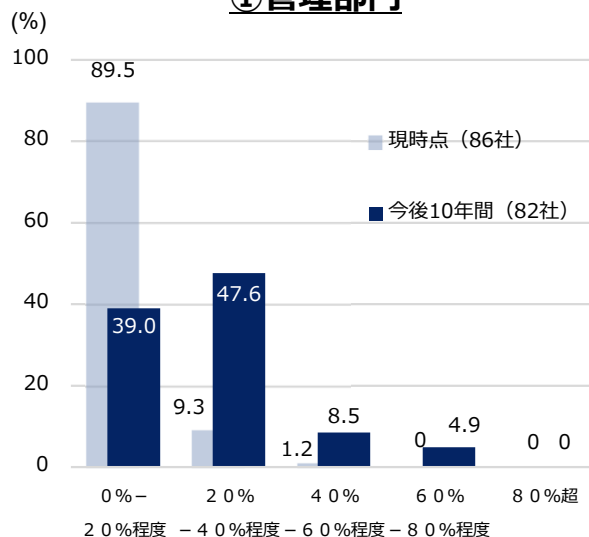
問

管理部門・役務提供部門において、AIを活用することで現時点でどの程度省力化を行えましたか。また、今後10年間でどの程度省力化できる見込みですか。貴社の役務提供部門においてどの分野でAIは関与していますか。（複数回答可）

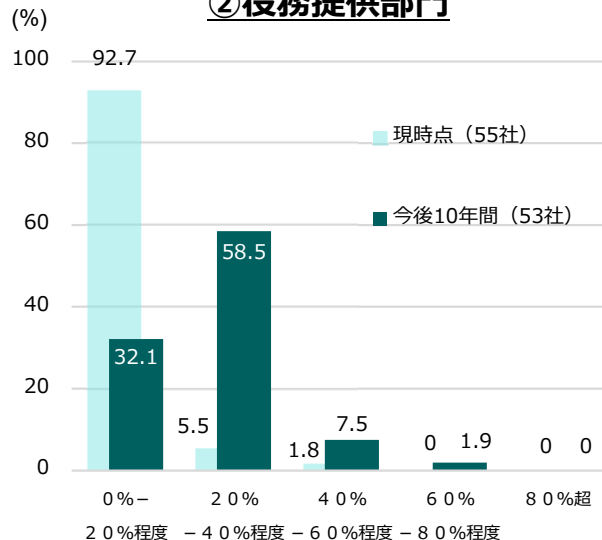
図表6-3 管理部門と役務提供部門におけるAI活用による省力化達成状況と今後10年間の省力化見込み

全体

①管理部門

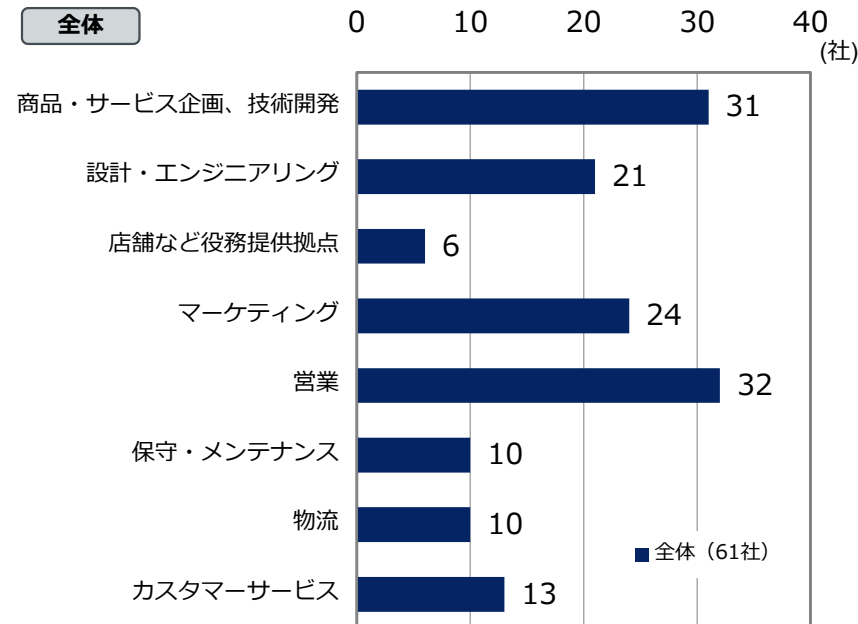


②役務提供部門



図表6-4 役務提供部門における分野ごとのAI活用状況

全体



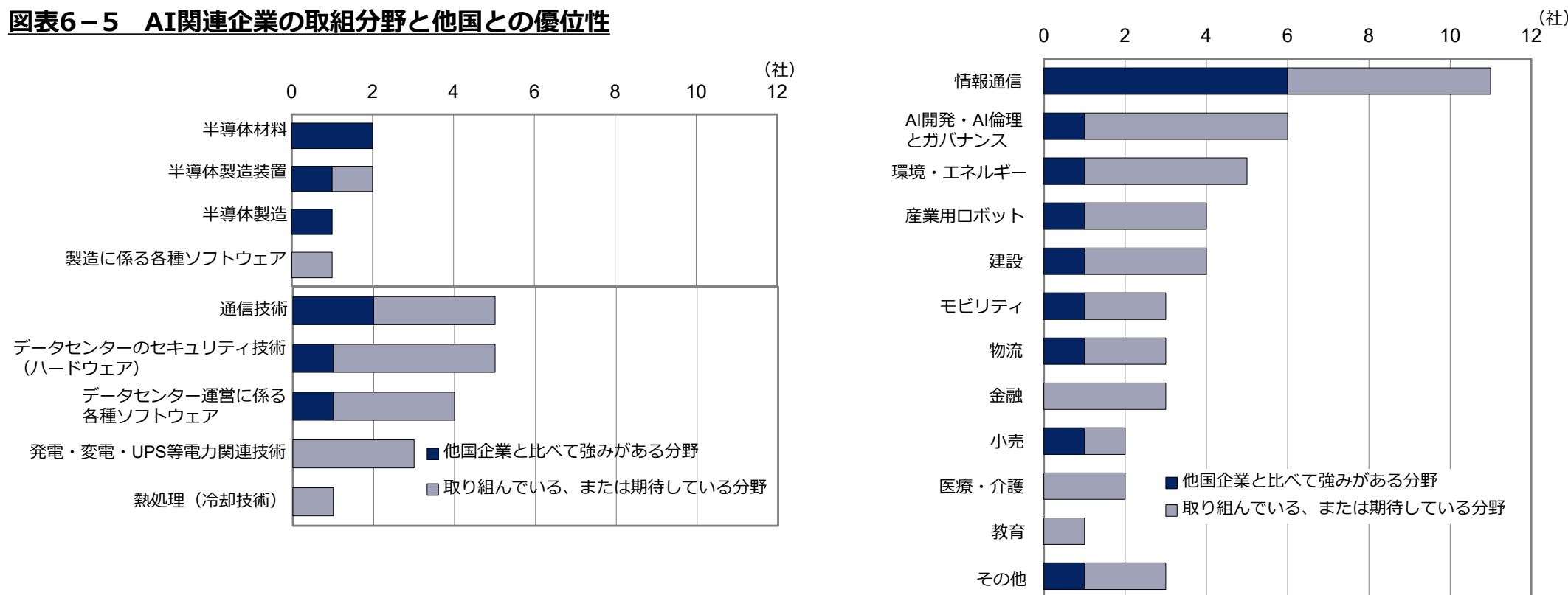
■ 製造業同様、現時点でのAIによる省力化は0%-20%との回答が最多。将来見込みの傾向も製造業と変わらず20%-40%が最多

- ・ 現時点では、管理部門・役務提供部門いずれもAI活用による省力化は0%-20%との回答が最多。「まだ試行錯誤の段階のため劇的な省力化には至っていない」（卸売）との声が聞かれ、取り組みが初期的段階であることがうかがわれた。
- ・ 今後10年間の見込みについては、多くの企業が現在よりも省力化が進むと回答し、20%-40%の省力化を見据える動きが中心。省力化が40%-60%進むと回答した企業は情報通信が多く、ネットワークリソースの最適化や障害予測など人手では時間・労力を要する業務での導入が活発化すると考えられる。また「倉庫内の貨物移動をAIロボットで自動化し、大幅な省力化を見込むが、配送は自動化が難しいので全体での省力化割合は50%程度か」（運輸）との声があった。
- ・ 商品・サービス企画、営業、設計等でのAI活用が多くみられる。保守・メンテナンスで「膨大な数のインフラ設備のメンテナンス頻度の判定・管理に用いている」（電力・ガス）、物流で「交通情報などから遅延の予測を行い、顧客への自動連絡を行う」（運輸）といった事例が確認できた。

問

事業としてAIに直接あるいは間接的に関わる製品・技術・役務を提供している企業のうち、現在取り組んでいるあるいは成長機会として期待しているAI関連分野を選択してください。また、そのうち他国企業と比べて強みがある分野があれば選択してください。（複数回答可）

図表6-5 AI関連企業の取組分野と他国との優位性



■ AI関連事業への取り組みは情報通信が最多。データセンター関連は製造業のみならず非製造業も事業を展開

- AI搭載製品では情報通信での回答が多く、具体的には「AIを活用したサイバー攻撃の模擬訓練、分析」などが挙げられた。データセンター関連でも、通信技術やセキュリティ関連ハードウェア、運営に係るソフトウェア等を中心に事業展開しているとの声が複数あった。データセンター事業は製造業だけではなく情報通信や電力関連、運輸、建設など非製造業でも関わる企業が多く、産業の裾野が広いことがうかがえる。
- その他の分野では、「建築現場の画像から技術者の人数・作業時間を把握し、作業効率をリアルタイムで把握するシステム」（建設）、「生成AIを活用したカーボンクレジットの品質評価サービス」（電力・ガス）といった回答もあった。現段階では開発段階で製品化に至っていない企業もあり、最終的に製品化に成功して収益源にできるかが今後の鍵とみられる。

問

貴社事業において、脱炭素社会への移行に向けた取り組み（自社内でのCO2排出量削減を除く）および循環経済への移行・生物多様性の確保に係る取り組みを行っている場合、どの国で、どの分野において実施（検討中含む）していますか。

図表7-1 各国での取り組み

全体

国名	中国	タイ	インド ネシア	ベトナム	インド	米国	欧州	平均	【参考】 日本
1. いずれかの分野での取り組み企業の割合									
①いずれかの分野（下記1.～16.）で取り組みを行っている企業数（社）	24	21	17	16	9	21	17		102
②当該設問の回答企業のうちを各国に拠点を持つ企業数（％）	33.3	29.2	29.8	25.0	25.7	36.8	40.5	29.4	88.7
2. 各分野における取り組み企業の割合（％）									
1. 洋上風力・太陽光・地熱による発電	6.9	11.1	7.0	7.8	8.6	17.5	21.4	9.7	44.3
2. 製造プロセスにおける排水、排ガス、廃棄物の適切な管理・削減	8.3	8.3	8.8	4.7	8.6	10.5	4.8	8.5	22.6
3. 自動車・蓄電池	8.3	6.9	5.3	1.6	8.6	3.5	9.5	5.2	30.4
4. ライフスタイル（環境データ利活用、デジタル化、シェアリング）関連	4.2	2.8	3.5	3.1	2.9	5.3	2.4	4.8	16.5
5. 物流・人流・土木インフラのカーボンニュートラル化	6.9	4.2	3.5	6.3	2.9	3.5	0.0	4.0	20.0
6. 資源循環（バイオマス素材の高機能化リサイクル技術やリサイクル性の高い高機能素材の開発、廃棄物処理の効率化など）関連	2.8	1.4	1.8	7.8	2.9	7.0	2.4	3.6	34.8
7. 半導体・情報通信産業のカーボンニュートラル化	8.3	2.8	1.8	3.1	0.0	5.3	2.4	3.6	8.7
8. 水素・燃料アンモニア	0.0	0.0	1.8	1.6	2.9	3.5	9.5	2.4	20.9
9. カーボンリサイクル・マテリアル	4.2	1.4	1.8	1.6	2.9	1.8	0.0	1.6	13.9
10. 船舶関連（ゼロエミッション船など）航空機のカーボンニュートラル化	0.0	0.0	0.0	0.0	2.9	3.5	4.8	1.0	8.7
11. 生物多様性確保に資する製品・サービスの提供	2.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8	2.4	1.0	7.0
12. 住宅（ZEH）・建築物（ZEB）・次世代電力マネジメント	1.4	1.4	0.0	0.0	0.0	1.8	0.0	0.8	27.0
13. 次世代熱エネルギー（メタン）	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.0	0.0	0.8	6.1
14. 原子力関連	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.5	2.4	0.6	7.0
15. 食料・農林水産業のカーボンニュートラル化	1.4	0.0	0.0	1.6	0.0	1.8	0.0	0.6	4.3
16. その他	1.4	4.2	5.3	3.1	5.7	1.8	0.0	2.4	3.5

- 海外拠点平均と比較し5.0ポイント以上取り組みが少ない
- 海外拠点平均と比較し2.5ポイント以上取り組みが少ない
- 海外拠点平均と比較し5.0ポイント以上取り組みが多い
- 海外拠点平均と比較し2.5ポイント以上取り組みが多い
- 海外拠点平均と比較し2.5ポイント未満の差
- 回答なし

■ 欧州・米国において電力・ガス会社を中心に再生可能エネルギー事業への取り組みが目立った

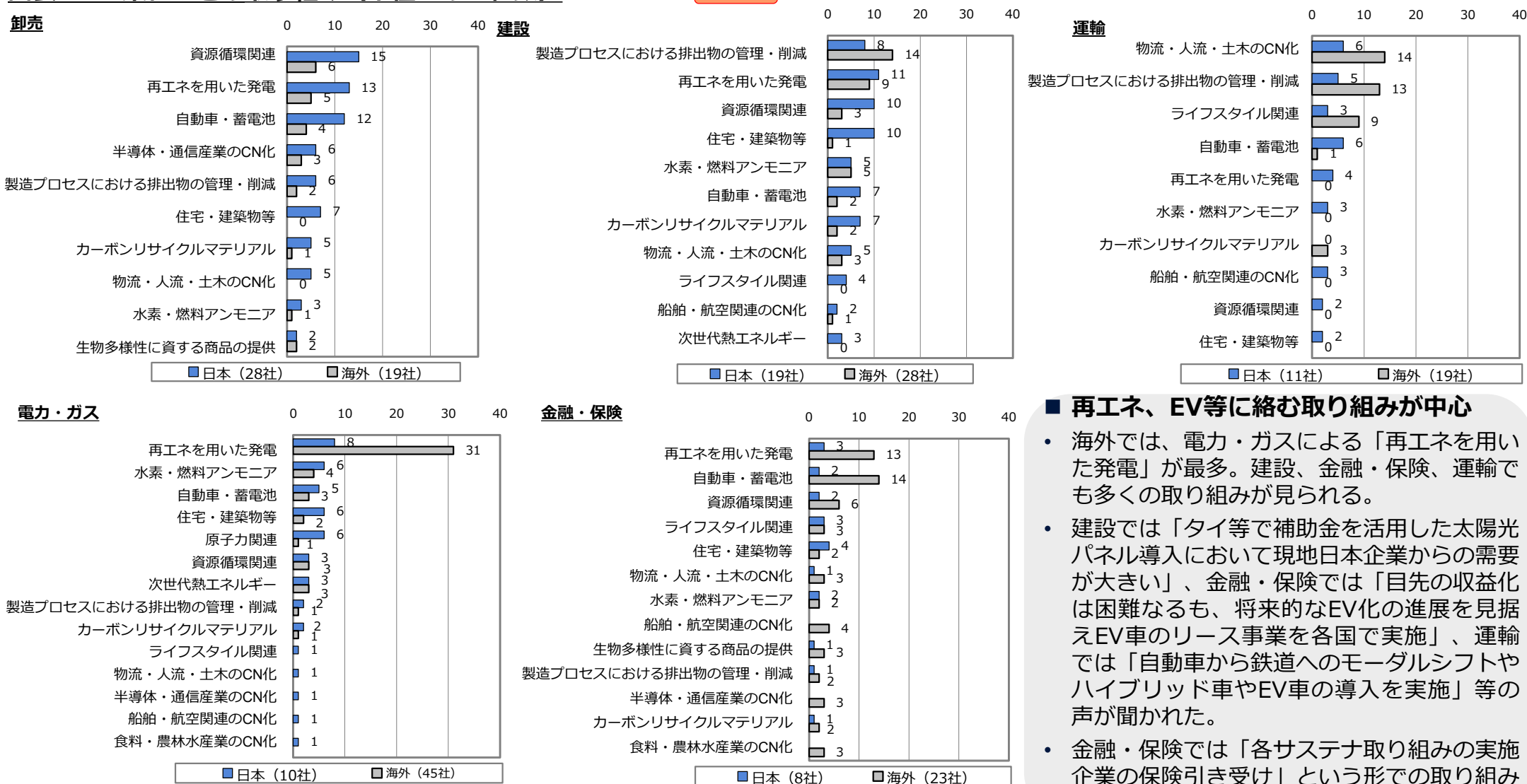
- 欧州では「FIT（固定価格買取制度）や再エネ事業の収益安定化に繋がるCfD（差額決済契約）入札制度など電力売買の制度が他地域と比べ整っている」（電力・ガス）との声が聞かれた。米国は「国土が広く土地が安いことに加え、ビジネス環境が整っており、出資先の企業を通じて継続的に再エネ事業を展開」（電力・ガス）との声が聞かれた。「太陽光発電用設備のリースを実施」（金融・保険）という実施例も挙げられた。
- 「自動車・蓄電池」での取り組みは、EV化が進む欧州での金融によるEV、蓄電池リース等の取り組みが多い。インドでも「タクシーや配送用小型トラックでのEV導入を検討する企業の増加」（金融・保険）との声が聞かれた。
- 「水素・アンモニア」は欧州で多い。「欧州では洋上風力の事業展開が進んでおり、それに伴うグリーン水素製造も実施」（電力・ガス）との声があった。
- 「次世代熱エネルギー」の取り組みは、米国で見られた。ヒアリングでは「CO₂と再エネ由来の水素から製造される合成メタンであるeメタンの導入がしやすい」（電力・ガス）との声があった。

（注）韓国、台湾、マレーシア、メキシコの実績を含む

問

貴社事業において、脱炭素社会への移行に向けた取り組み（自社内でのCO2排出量削減を除く）および循環経済への移行・生物多様性の確保に係る取り組みを行っている場合、どの国で、どの分野において実施（検討中含む）していますか。

図表7-2 業種ごとの取り組み（単位：のべ社数）



■ 再エネ、EV等に絡む取り組みが中心

- 海外では、電力・ガスによる「再エネを用いた発電」が最多。建設、金融・保険、運輸でも多くの取り組みが見られる。
- 建設では「タイ等で補助金を活用した太陽光パネル導入において現地日本企業からの需要が大きい」、金融・保険では「目先の収益化は困難なるも、将来的なEV化の進展を見据えEV車のリース事業を各国で実施」、運輸では「自動車から鉄道へのモーダルシフトやハイブリッド車やEV車の導入を実施」等の声が聞かれた。
- 金融・保険では「各サステナ取り組みの実施企業の保険引き受け」という形での取り組みも確認できた。

問

脱炭素社会・循環経済への移行、生物多様性の確保に係る取り組みを実施するにあたって、進捗の障壁、課題となっているものを回答してください。

図表7-3 各国での進捗の障壁・課題

全体

国名	中国	タイ	インドネシア	ベトナム	インド	米国	欧州	各国平均
当該設問に回答した企業のうち当該国で拠点を 持つ企業数（社）	55	57	48	51	23	47	30	
障壁・課題として下記1.～13.を回答した企業数/当該設問に回答した企業のうち当該国で拠点を 持つ企業数（単位：％）								
1.コスト増の受け入れ	34.5	31.6	37.5	33.3	39.1	34.0	26.7	33.8
2.当該分野の日本人人材の不足	34.5	38.6	33.3	33.3	39.1	21.3	26.7	32.5
3.当該分野の現地人材の不足	27.3	28.1	33.3	23.5	26.1	23.4	33.3	27.7
4.補助金・資金支援の少なさ	10.9	22.8	12.5	19.6	17.4	8.5	3.3	14.1
5.地場企業との競争	20.0	19.3	14.6	7.8	4.3	10.6	6.7	13.2
6.カーボンプライシング等の制度が整備されて いない	10.9	15.8	10.4	15.7	13.0	6.4	3.3	11.3
7.インフラの未整備	10.9	15.8	4.2	11.8	8.7	4.3	6.7	9.3
8.取引先の理解が得られない	9.1	14.0	12.5	13.7	4.3	2.1	3.3	9.3
9.他国企業との競争	5.5	5.3	8.3	7.8	4.3	4.3	6.7	6.1
10.複雑な環境基準	10.9	3.5	0.0	2.0	0.0	2.1	10.0	4.2
11.許認可取得の困難さ	0.0	0.0	6.3	5.9	4.3	4.3	3.3	3.2
12.日本企業との競争	0.0	7.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	1.6
13.その他	7.3	7.0	2.1	9.8	4.3	10.6	6.7	7.1

全体と比較し3.0ポイント以上回答が多い

全体と比較し6.0ポイント以上回答が多い

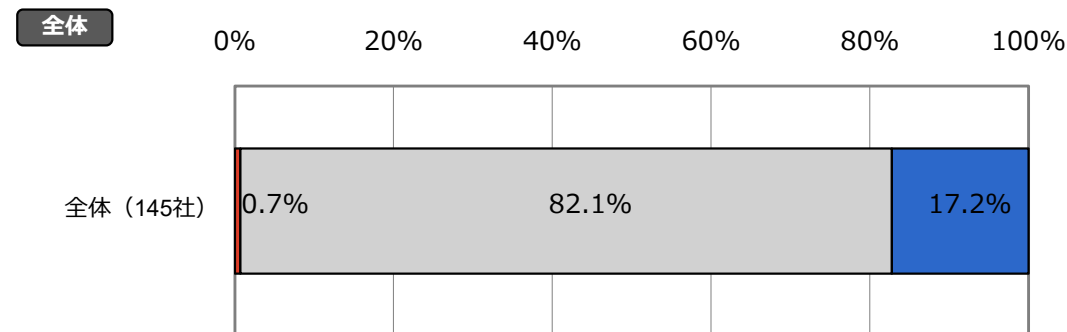
■ ASEAN各国等で多くの課題が指摘された。欧米での課題の指摘は比較的少ない

- 中国では製造業と同様に「地場企業の競争」「複雑な環境基準」が多くあげられた。環境規制に関して「中国当局の判断の変更が目まぐるしい」（卸売）との声が聞かれた。
- タイでは、インフラの未整備について「EV車やHV車の導入以前に充電設備が未発達」（運輸）との声があった。
- インドネシアでは「現地人材不足」との回答が多く、「排出権などの専門家がいらない」（不動産）との声が聞かれた。
- 東南アジアでは「未だ事業運営が安定していない拠点多く、そのためサステナビリティの取り組みに手を付けられない」（卸売・建設）との声もあった。
- 欧州では環境に対する政策等が他国より進んでおり「複雑な環境基準」との回答が多い。「環境規制を読み解く人材が不足」（電力・ガス）など環境基準を監督するための「現地人材不足」も課題として多く挙げられた。但し、欧州・米国ともにアジア諸国との比較では課題の指摘は少なかった。

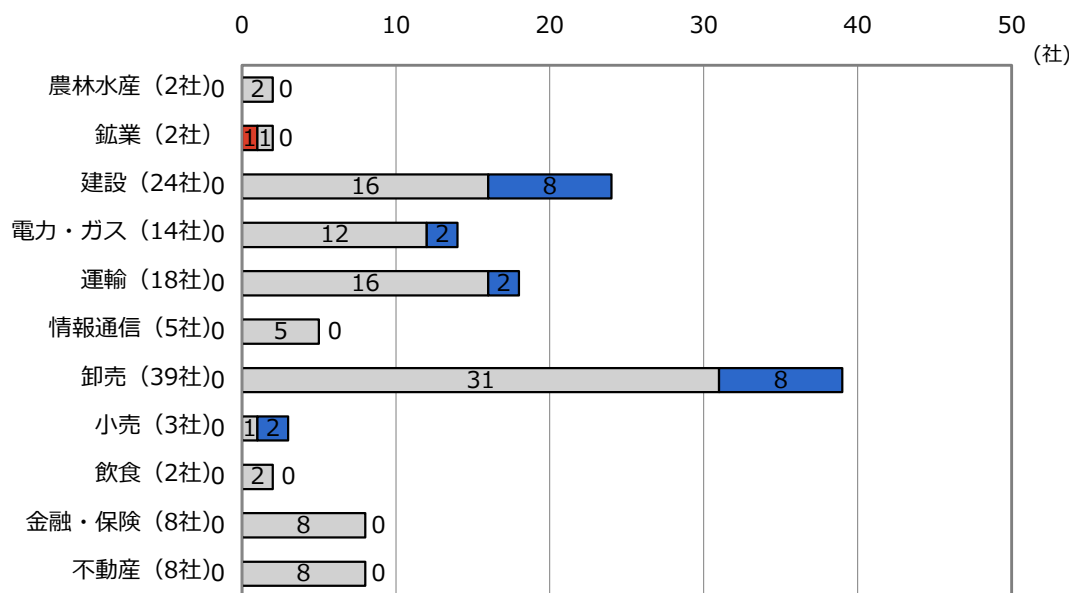
問

トランプ政権の政策やエネルギー安全保障への意識の高まりなどを受け、世界的に脱炭素やエネルギー移行に関して揺り戻しともいえるような動きも一部みられる中、貴社の方針およびその背景を教えてください。

図表7-4 サステナビリティに係る方針の方向性



業種別

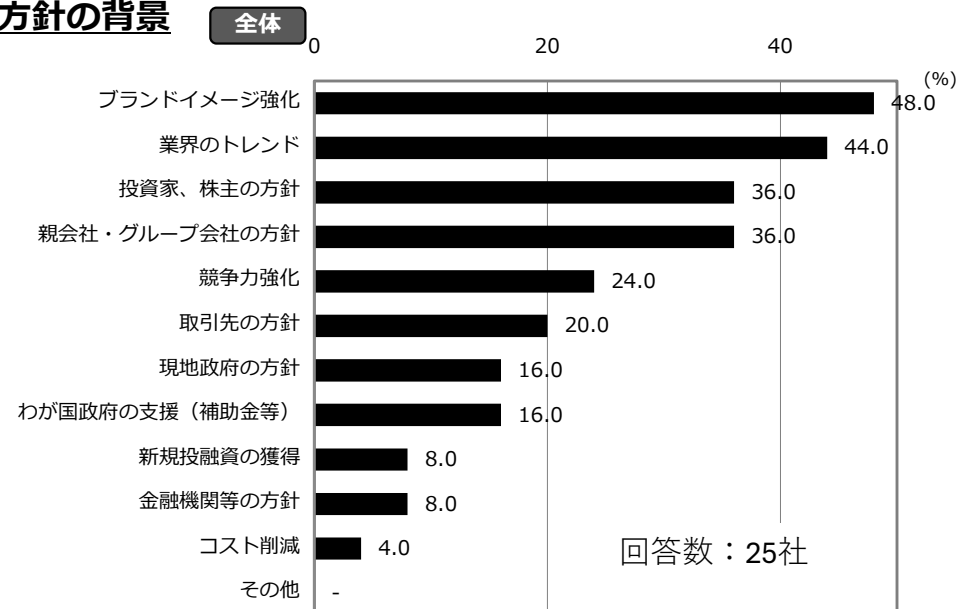


■ 脱炭素に向けた取組目標を緩和する方向で見直す

□ 変更はない

■ 脱炭素に向けた取り組みを強化する

図表7-5 「取り組みを強化する」と回答した企業の方針の背景

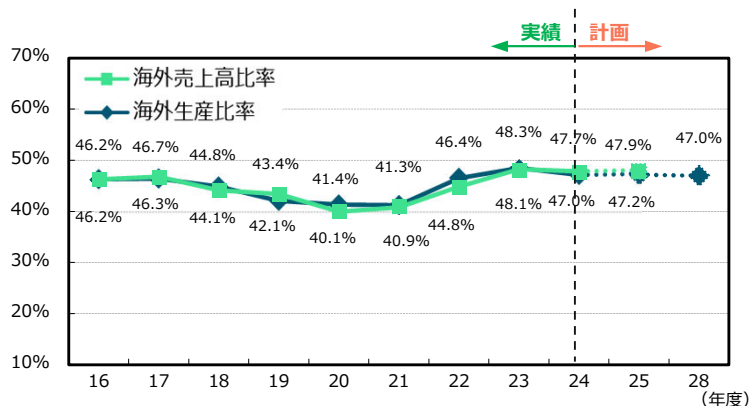


■ 8割超の企業が現状のサステナビリティの方針を維持

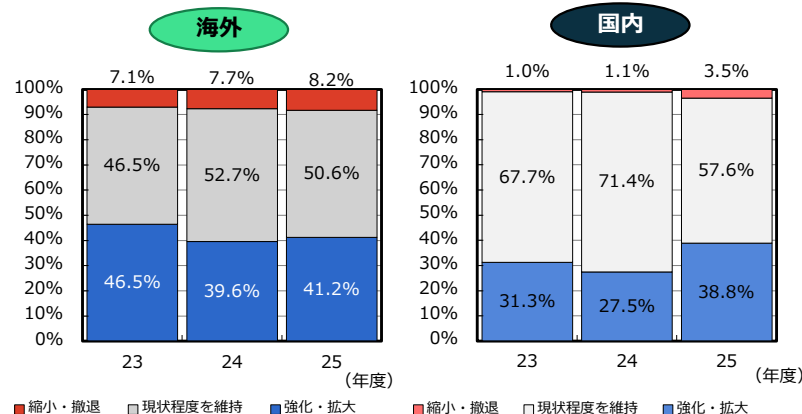
- 製造業と同様に非製造業でも8割超の企業がトランプ政権発足後も、サステナビリティへの取り組み方針に変化はないと回答した。「取り組みを強化する」方針と回答した企業は、その背景として「ブランドイメージ強化（48.0%）」「業界のトレンド（44.0%）」を多く挙げた。強化する取り組みの具体例として「需要が拡大しているリサイクル商品の販売推進」（卸売）との声が聞かれた。
- 「競争力の強化」を挙げた企業からは「長年サステナビリティ確保に取り組んでおり、その技術を製品や工場に適用することで存在意義を高め競争力強化につなげたい」（建設）との前向きな声が聞かれた。また、強化する具体的な取り組みとしては「太陽光パネルの設置」（建設）や「CO2の排出量が少ない航路の検討」（運輸）等が挙げられた。

(付録) 参考資料～業種別分析（製造業主要4業種）～

図表1-1 各指標の推移 (2016年度～)

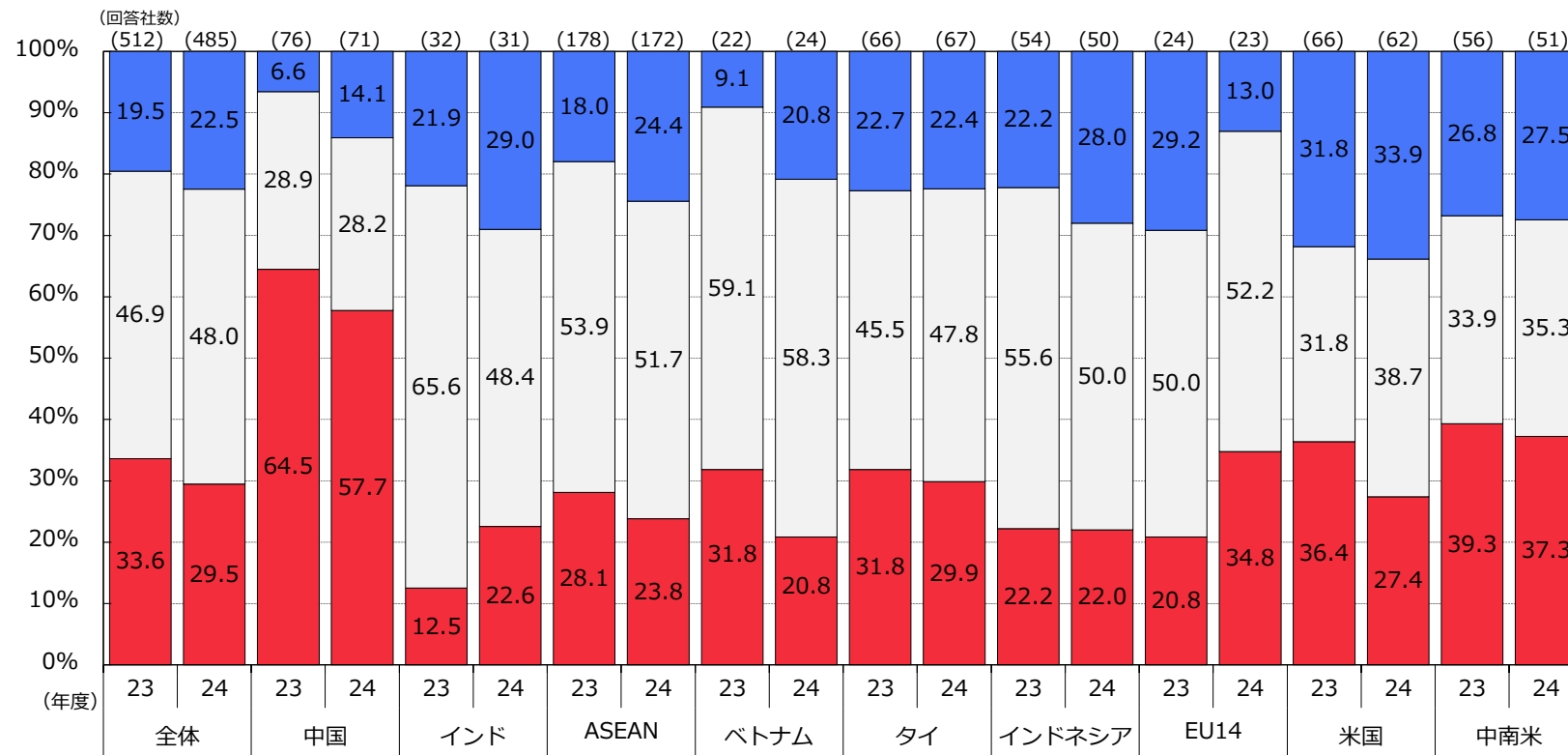


図表1-2 中期的海外事業 展開見通し

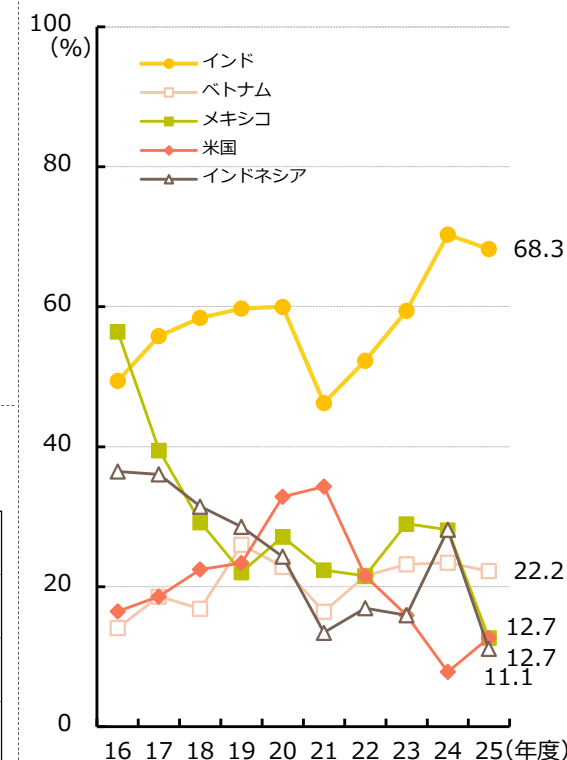


図表1-3 海外収益実績評価 (国・地域別)

■ 計画値を上回った □ 概ね計画どおり ■ 計画値を下回った



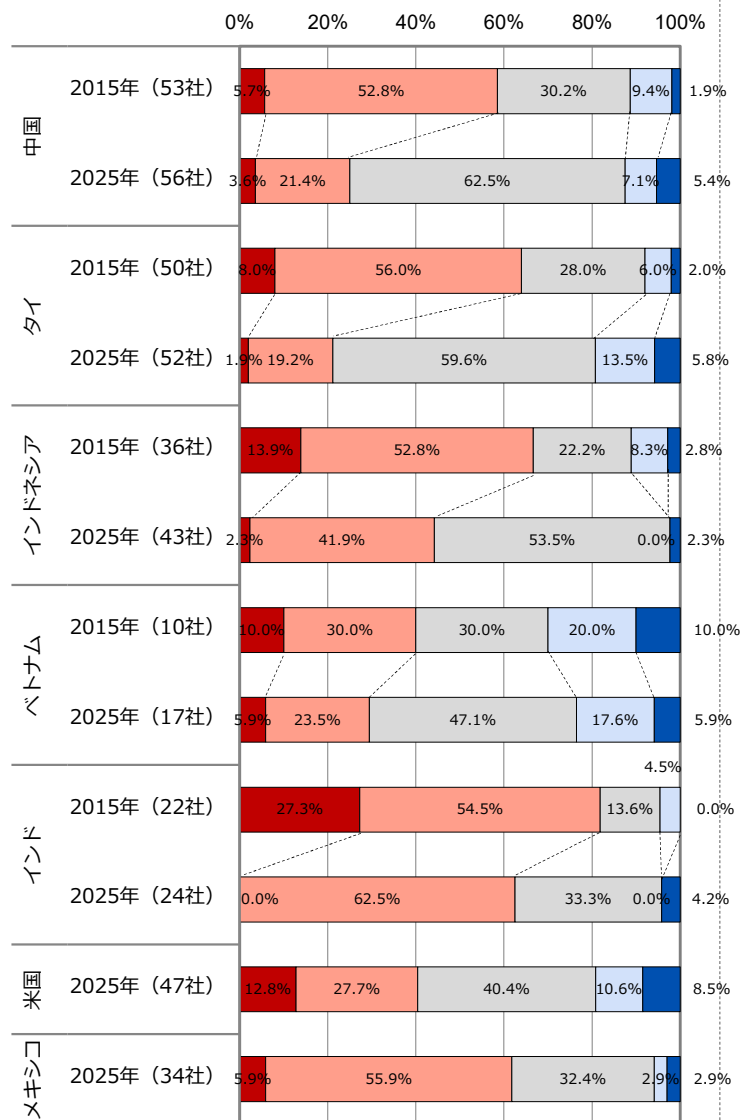
図表1-4 業種別の得票率の推移



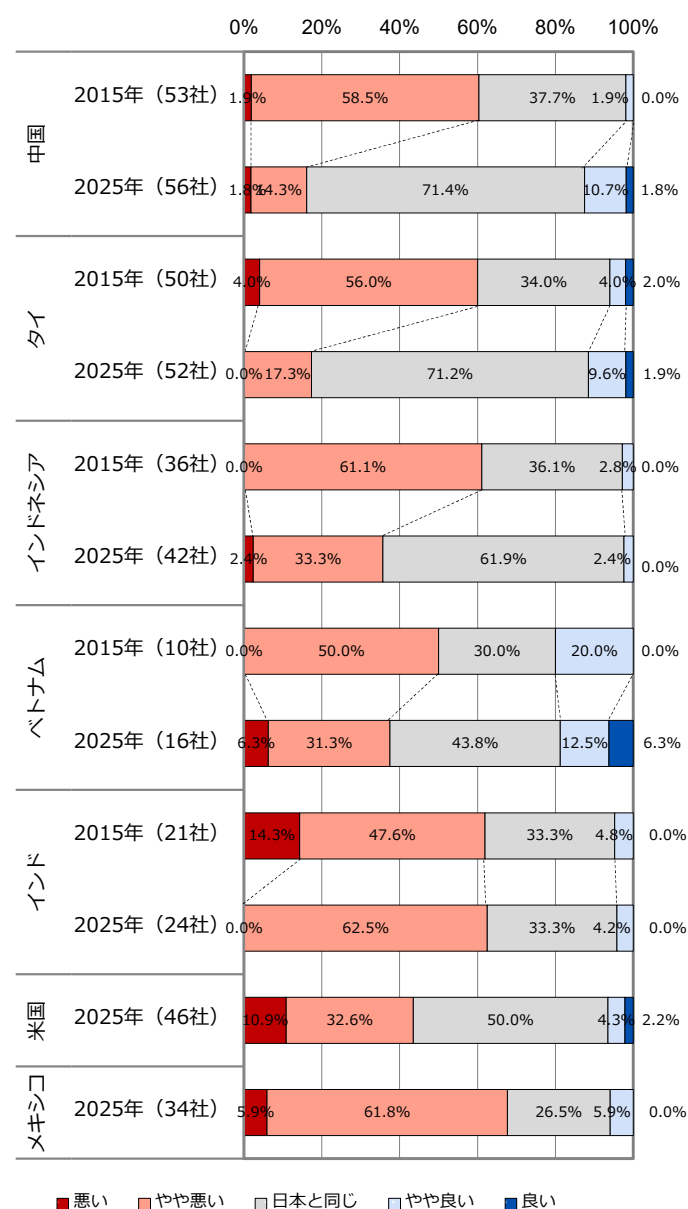
順位	国名	2025年度 (計63社)	2024年度 (計64社)
1	インド	43	45
2	ベトナム	14	15
3	メキシコ	8	18
3	米国	8	5
5	インドネシア	7	18
6	タイ	6	10
6	フィリピン	6	5
8	中国	5	9
9	ブラジル	3	1

図表1-5 各評価レベルの回答社数が回答全体に占める割合 国・地域別

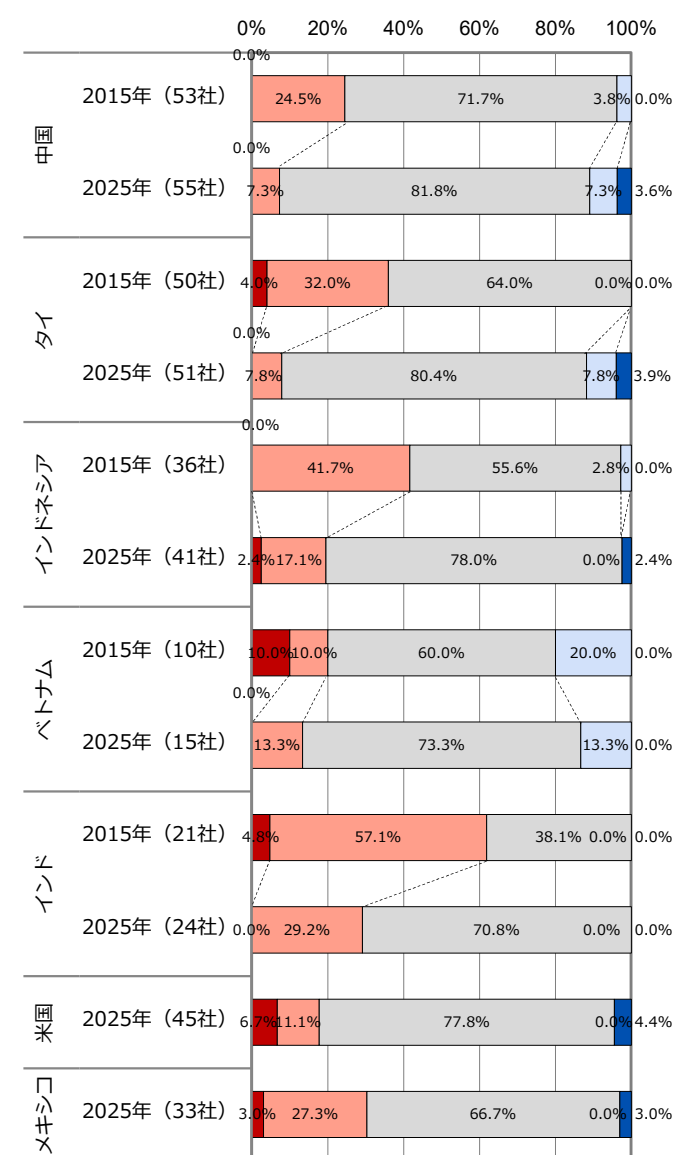
①労働生産性（生産量/時・人）



②工程内不良率

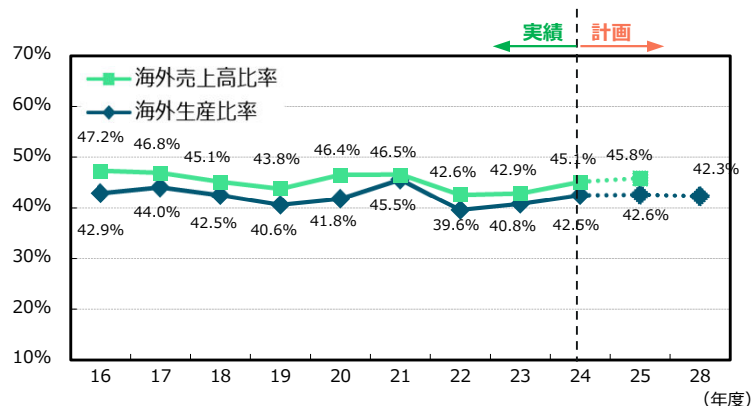


③納期

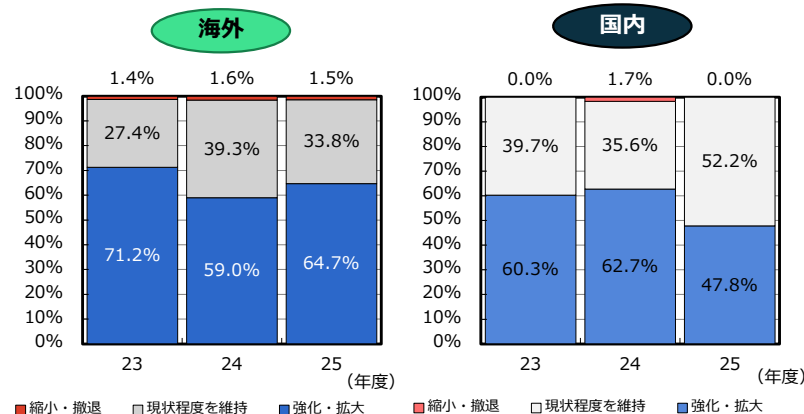


■悪い ■やや悪い ■日本と同じ ■やや良い ■良い

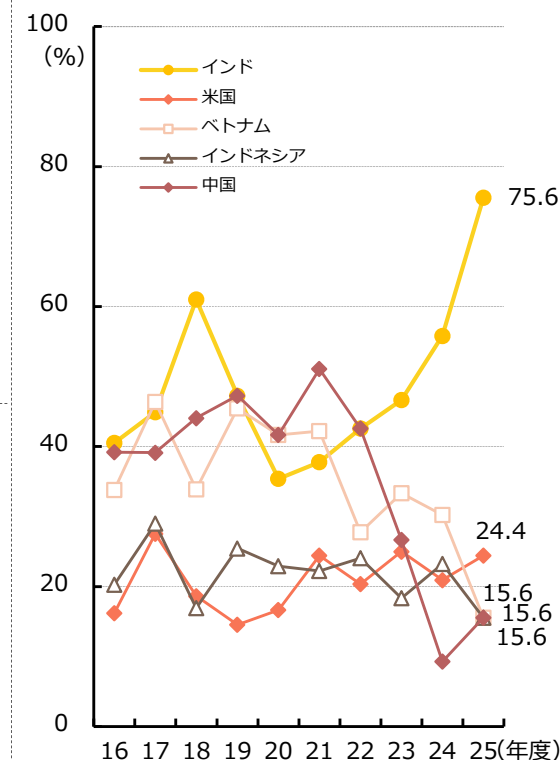
図表2-1 各指標の推移 (2016年度～)



図表2-2 中期的海外事業 展開見通し

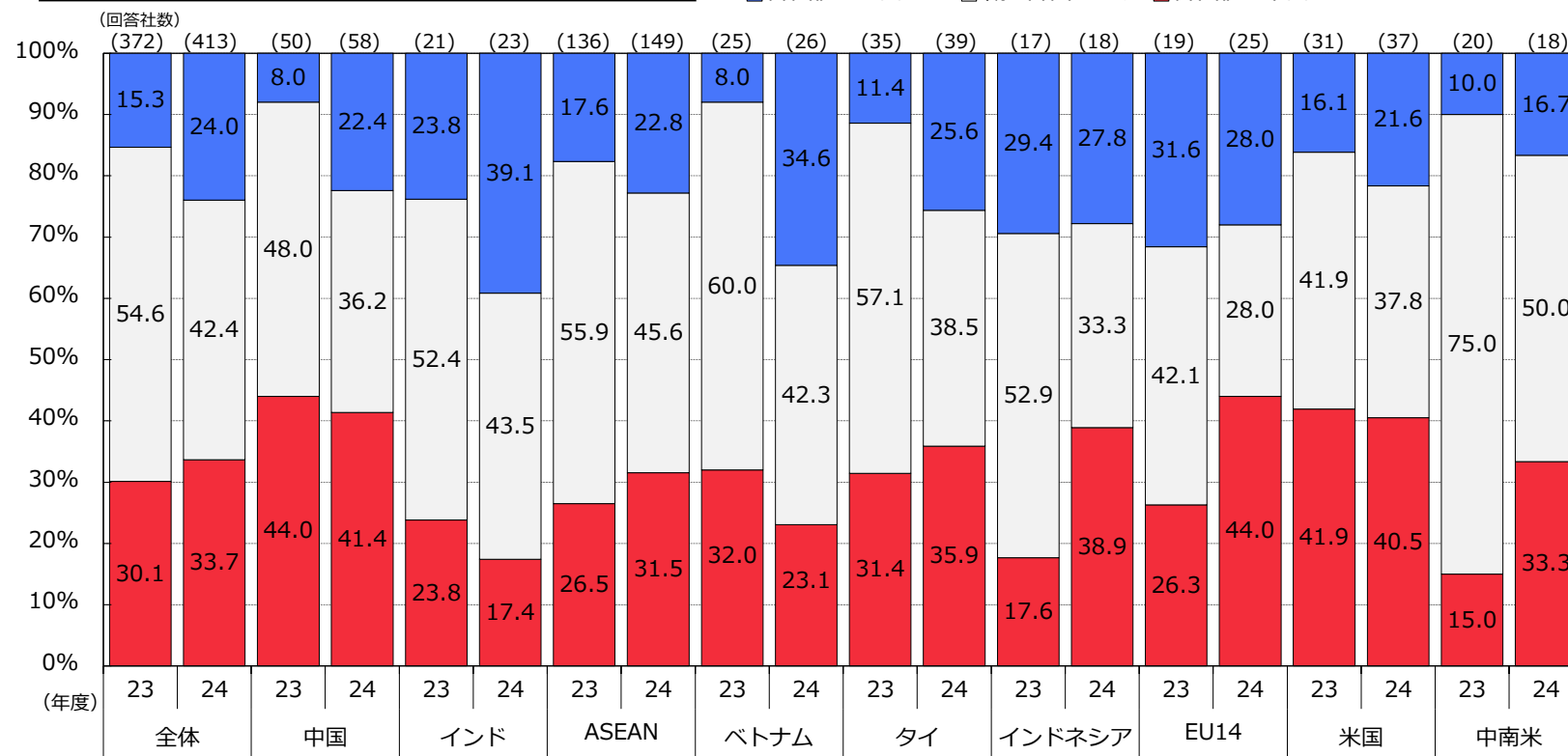


図表2-4 業種別の得票率の推移



図表2-3 海外収益実績評価 (国・地域別)

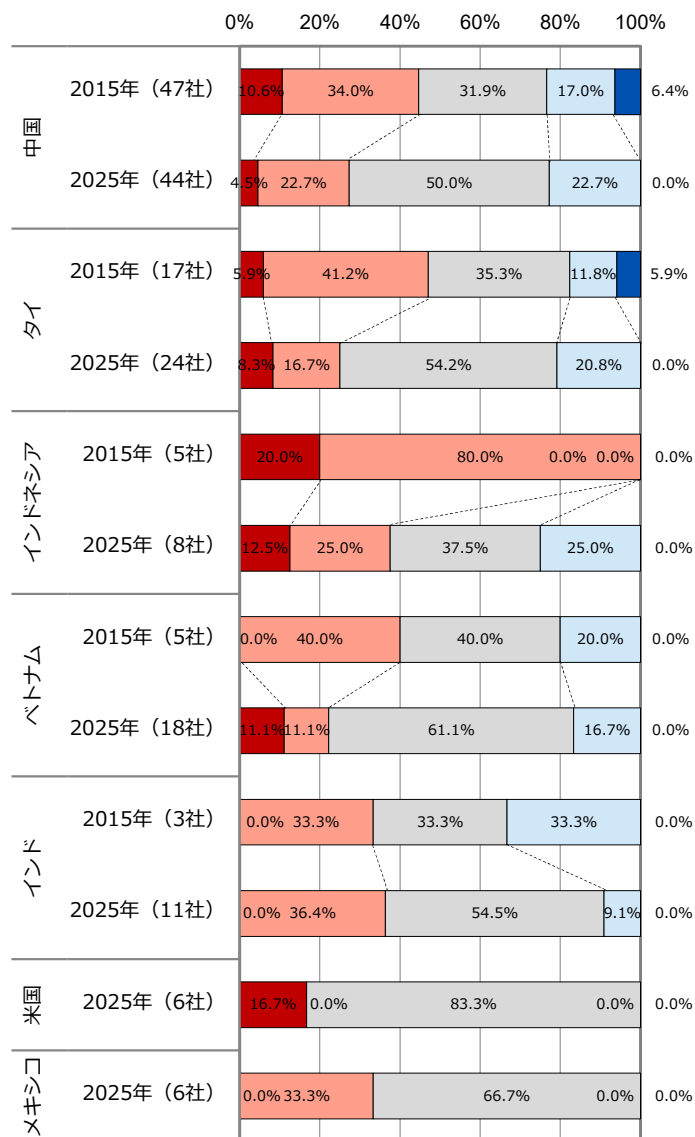
■ 計画値を上回った □ 概ね計画どおり ■ 計画値を下回った



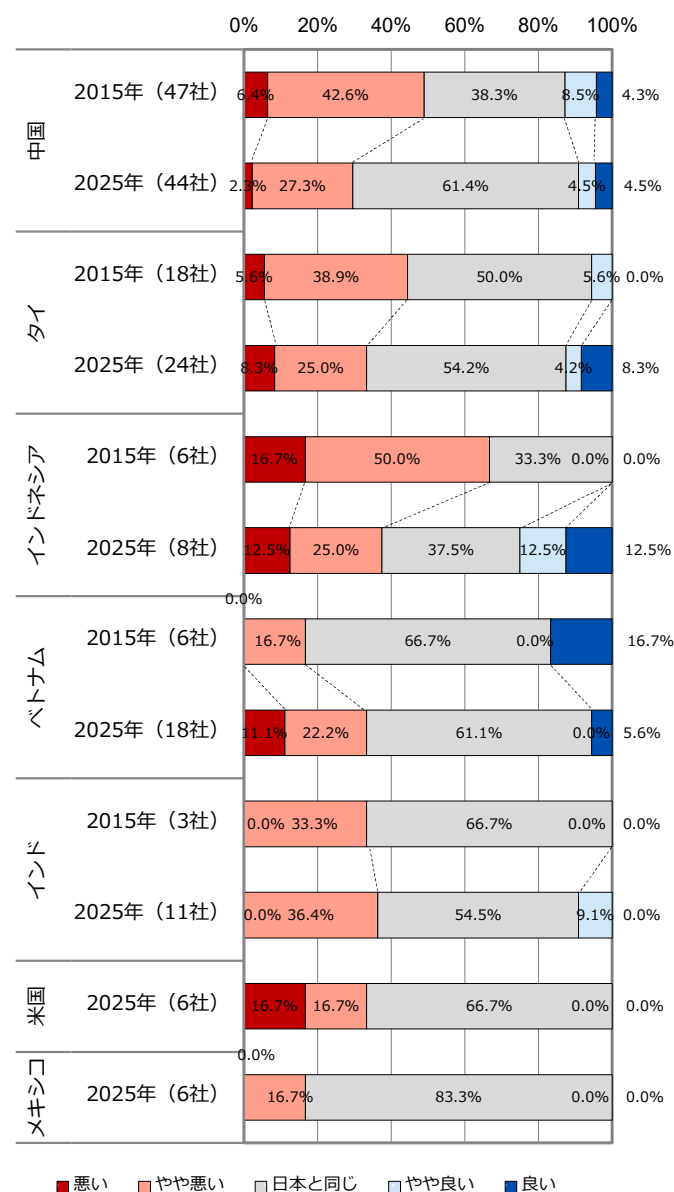
順位	国名	2025年度 (計45社)	2024年度 (計43社)
1	インド	34	24
2	米国	11	9
3	ベトナム	7	13
3	インドネシア	7	10
3	中国	7	4
6	タイ	4	9
6	フィリピン	4	7
6	マレーシア	4	6
6	メキシコ	4	5
10	ドイツ	2	4

図表2-5 各評価レベルの回答社数が回答全体に占める割合 国・地域別

①労働生産性（生産量/時・人）

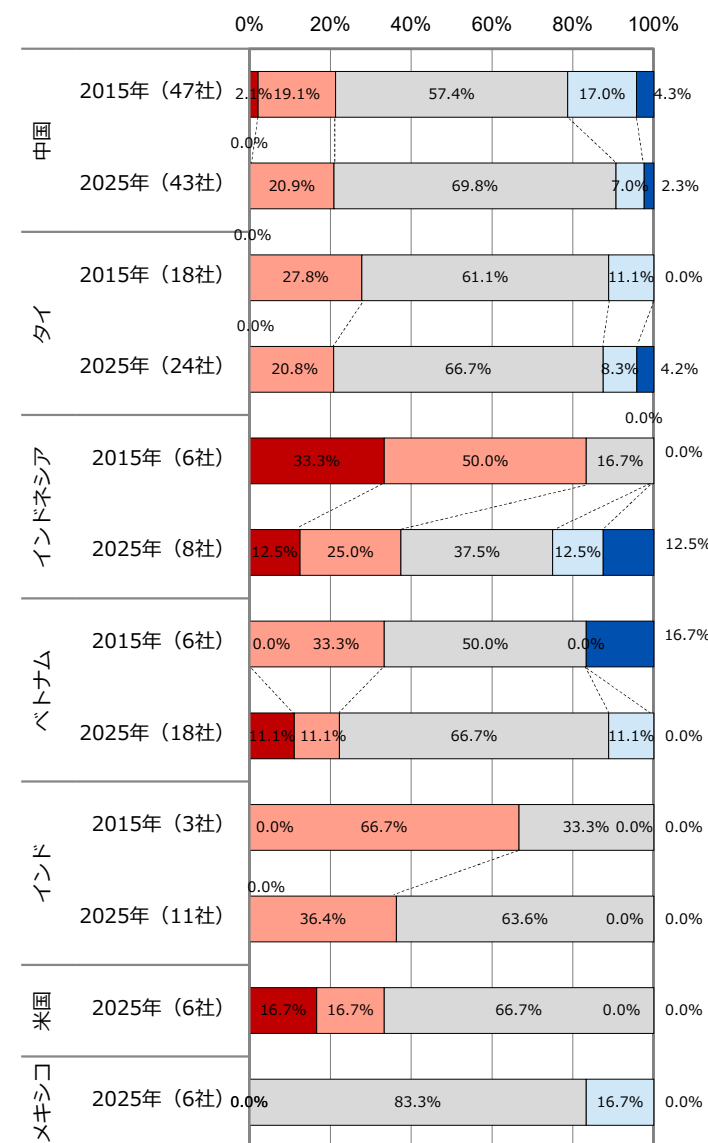


②工程内不良率

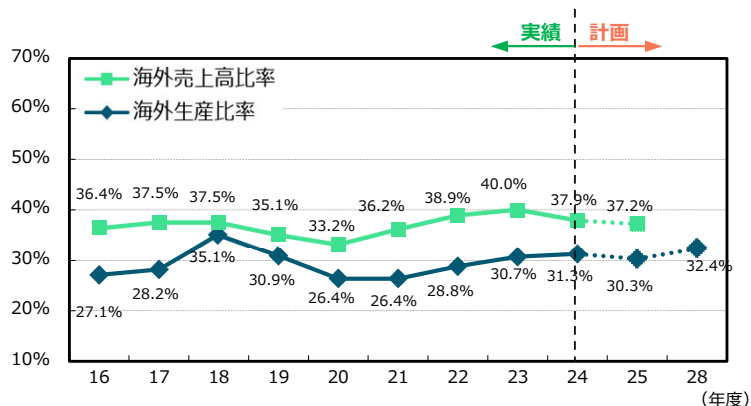


悪い やや悪い 日本と同じ やや良い 良い

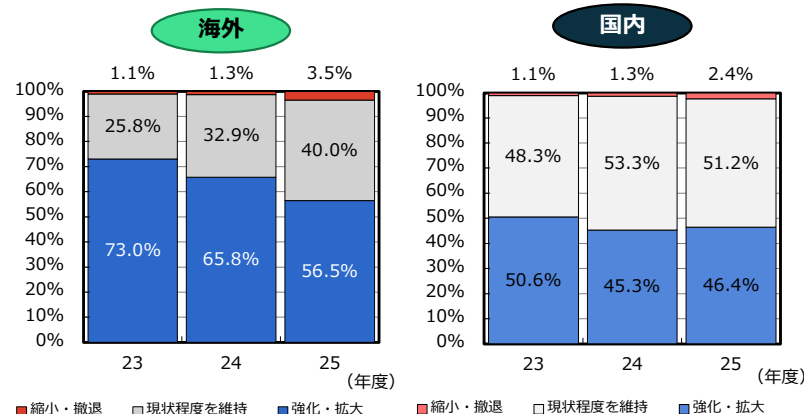
③納期



図表3-1 各指標の推移 (2016年度～)

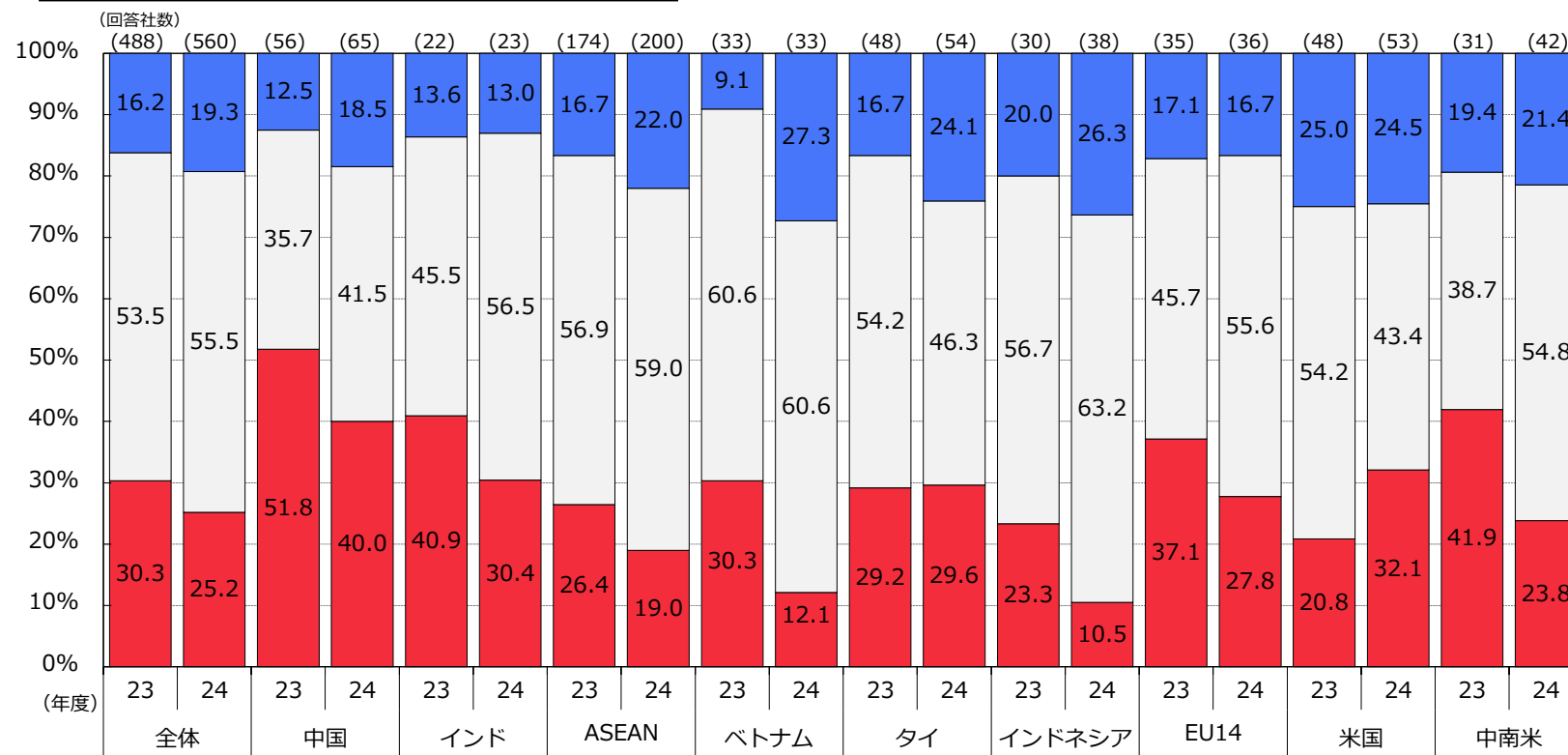


図表3-2 中期的海外事業 展開見通し

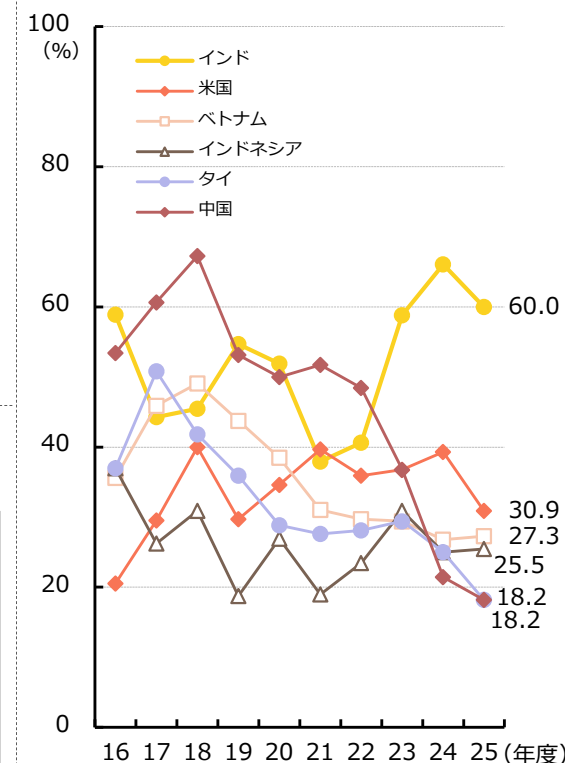


図表3-3 海外収益実績評価 (国・地域別)

■ 計画値を上回った □ 概ね計画どおり ■ 計画値を下回った



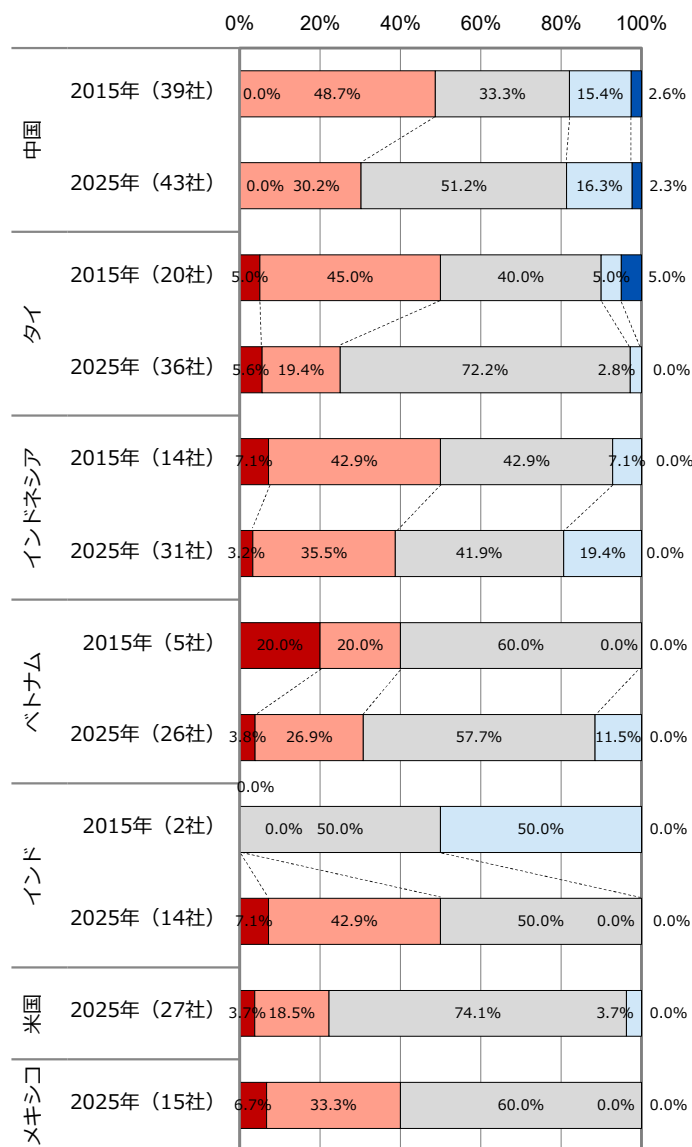
図表3-4 業種別の得票率の推移



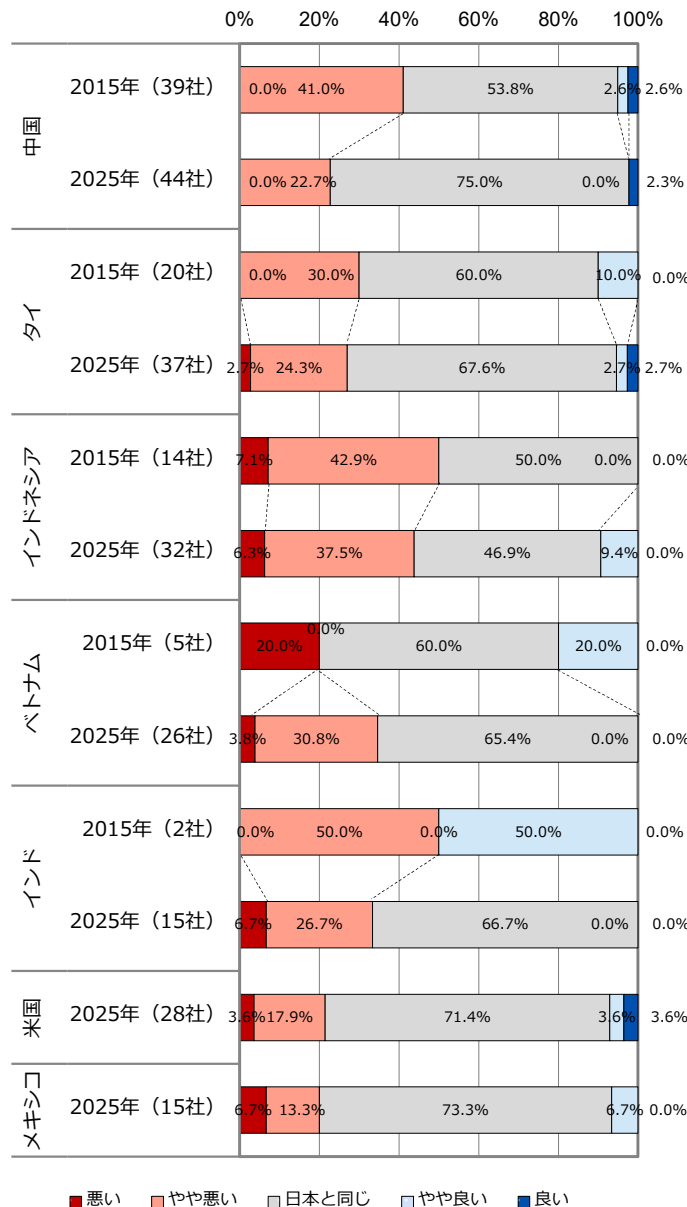
順位	国名	2025年度 (計55社)	2024年度 (計56社)
1	インド	33	37
2	米国	17	22
3	ベトナム	15	15
4	インドネシア	14	14
5	タイ	10	14
5	中国	10	12
7	マレーシア	7	4
8	台湾	6	4
9	ブラジル	4	4
9	メキシコ	4	3

図表3-5 各評価レベルの回答社数が回答全体に占める割合 国・地域別

①労働生産性（生産量/時・人）

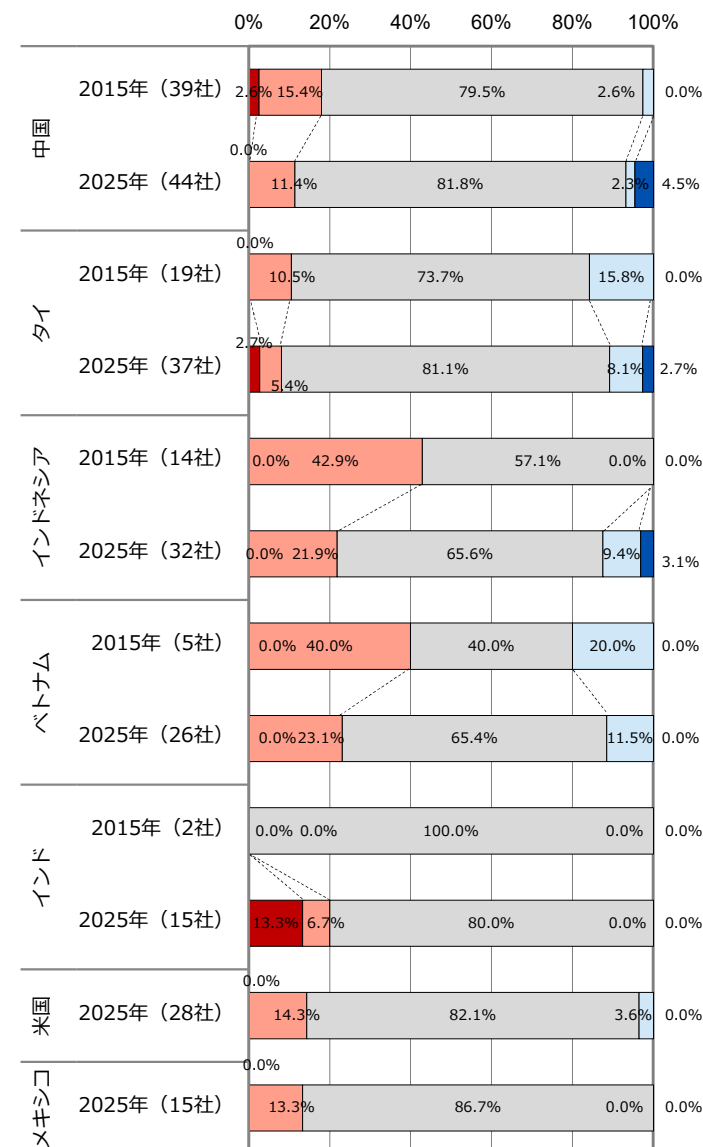


②工程内不良率

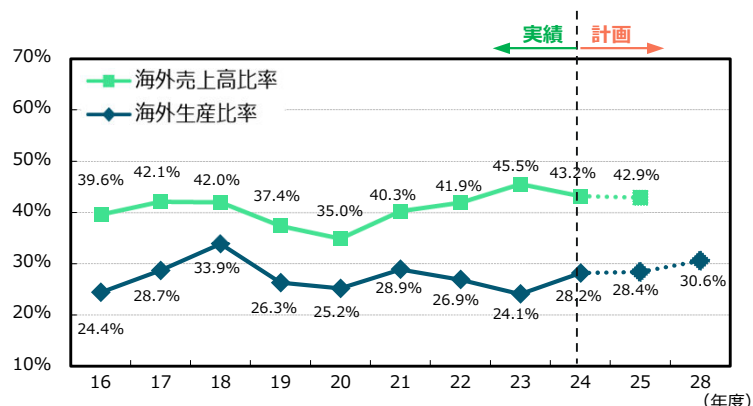


■悪い ■やや悪い □日本と同じ □やや良い ■良い

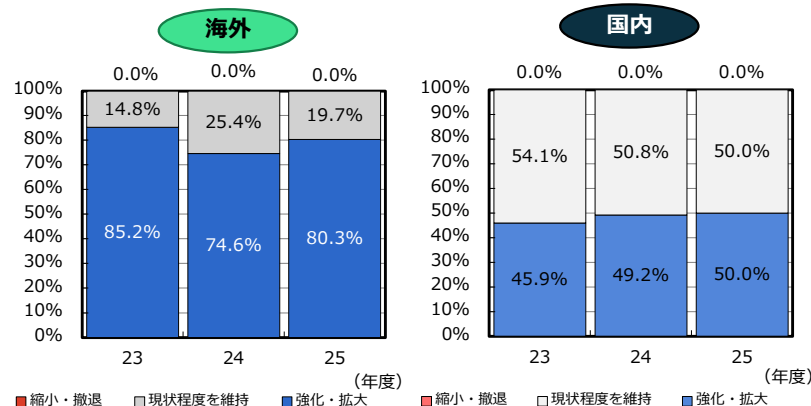
③納期



図表4-1 各指標の推移 (2016年度～)

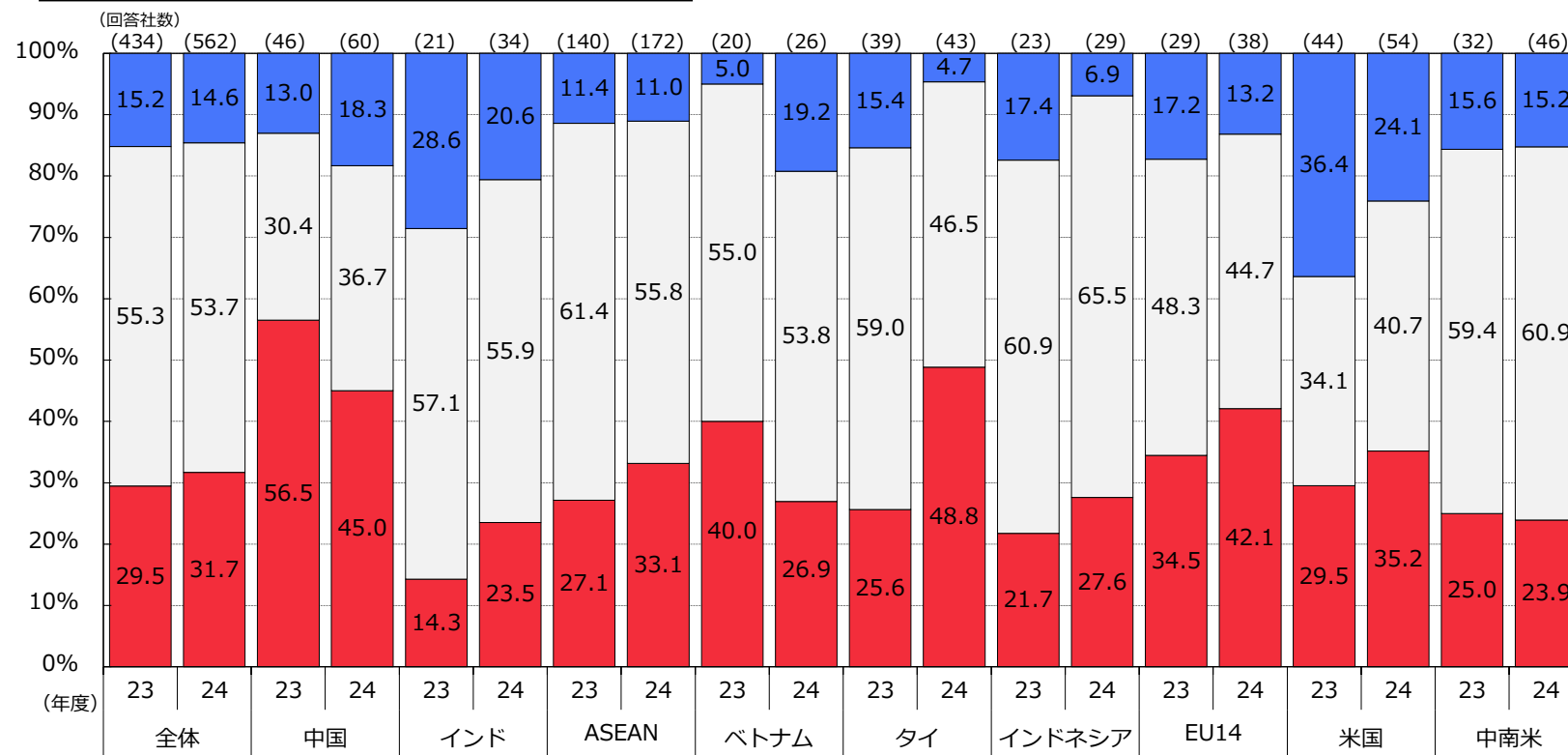


図表4-2 中期的海外事業 展開見通し

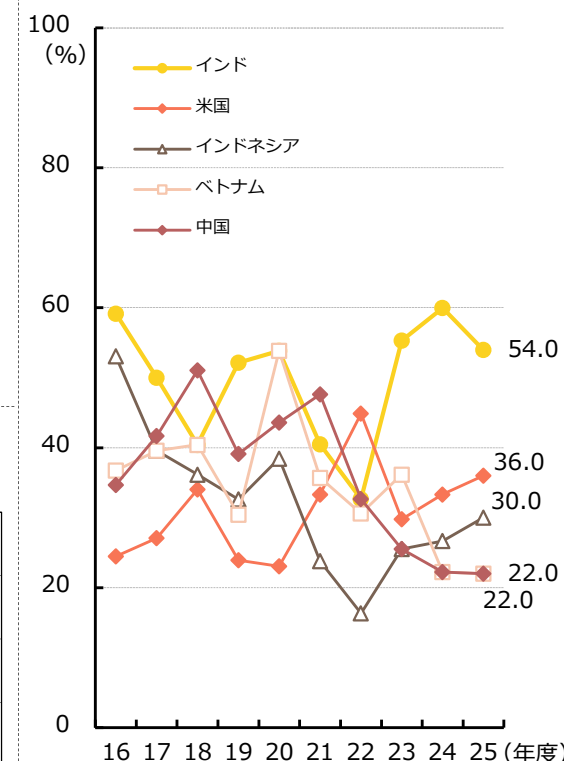


図表4-3 海外収益実績評価 (国・地域別)

■ 計画値を上回った □ 概ね計画どおり ■ 計画値を下回った



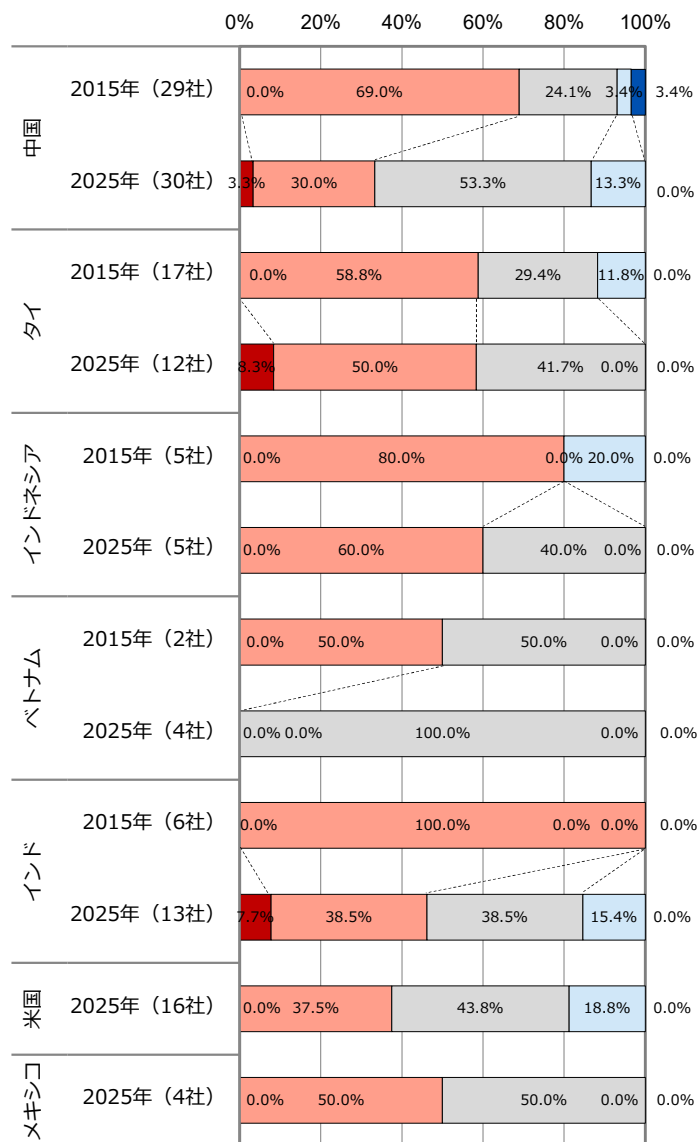
図表4-4 業種別の得票率の推移



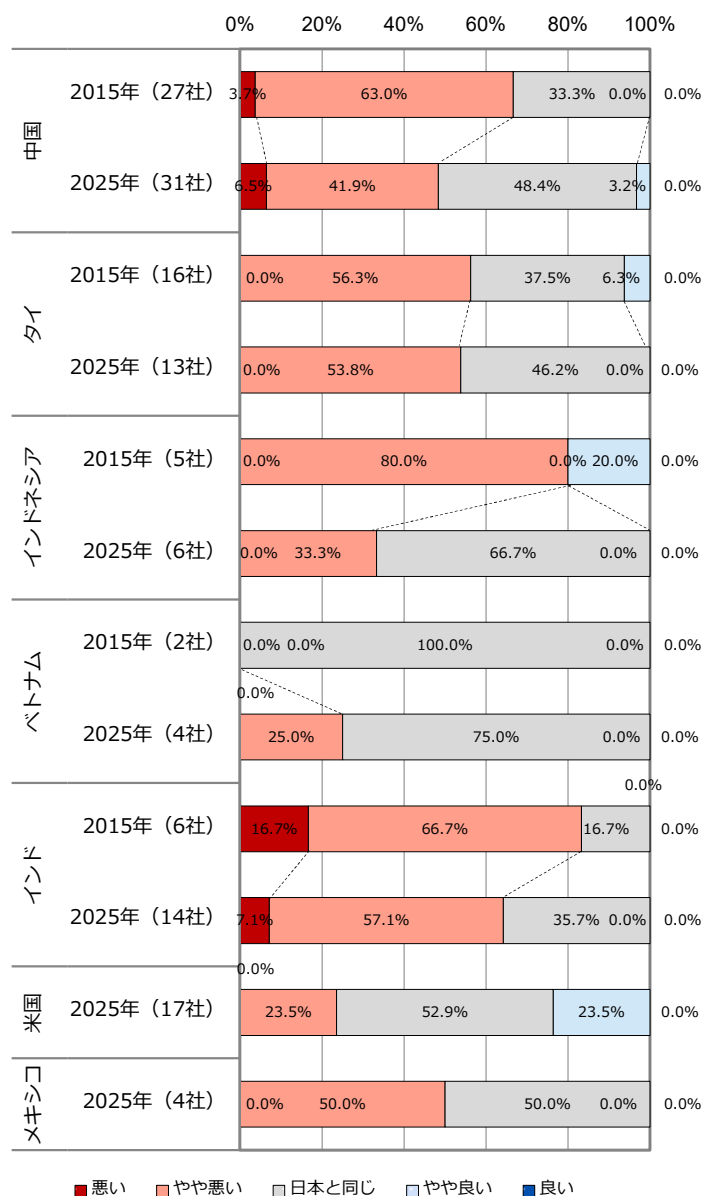
順位	国名	2025年度 (計50社)	2024年度 (計45社)
1	インド	27	27
2	米国	18	15
3	インドネシア	15	12
4	ベトナム	11	10
4	中国	11	10
6	タイ	6	7
7	フィリピン	5	3
8	マレーシア	4	5
8	台湾	4	5
10	ドイツ	3	3
10	南アフリカ	3	0

図表4-5 各評価レベルの回答社数が回答全体に占める割合 国・地域別

①労働生産性（生産量/時・人）

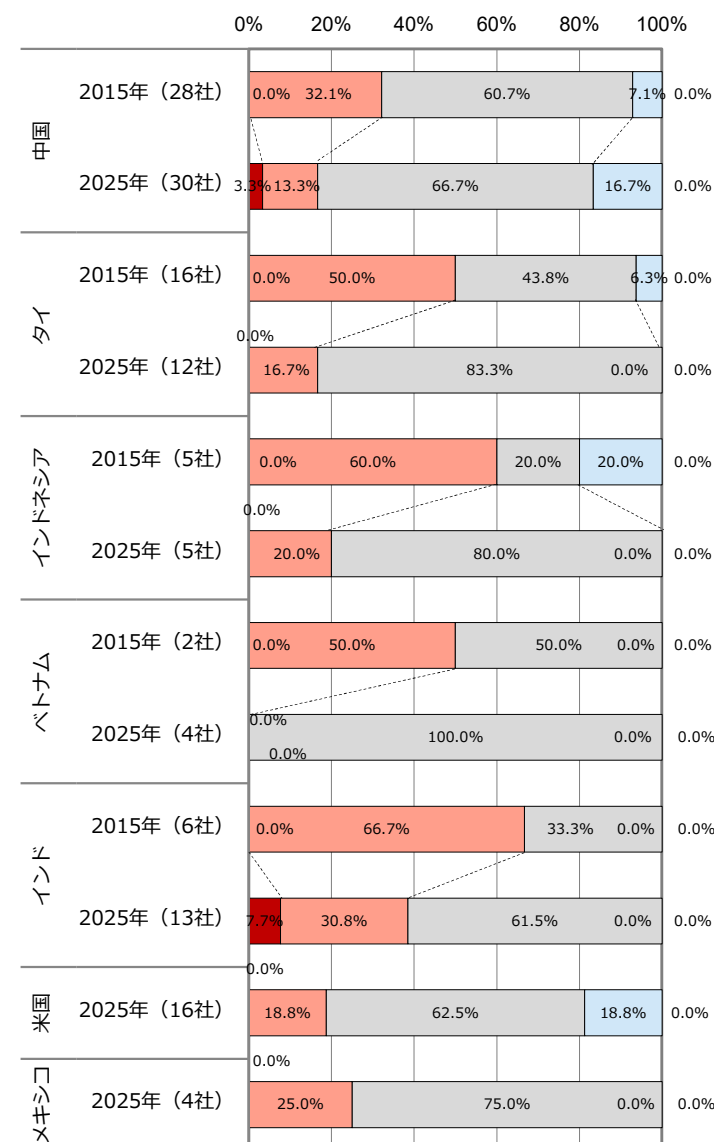


②工程内不良率



■悪い ■やや悪い □日本と同じ □やや良い ■良い

③納期



わが国企業の海外事業展開に関する調査報告 —2025年度 海外直接投資アンケート結果（第37回）—

編集・発行／株式会社 国際協力銀行 企画部門 調査部

執筆者／伊藤正大（監修）、島本健（統括、I-4）

浅井瑞季（I-5、II）、可児令奈（I-1、I-2、I-3、I-4、II）

共田怜央（I-4、I-6、II）、外川結奈（I-7、II）

杉田琴音（校閲）、大枝有子（校閲）

発行日／2025年12月11日（初版）

©国際協力銀行 2025

Website : <https://www.jbic.go.jp>

（本報告に関するお問合せ・講演依頼等）

〒100-8144 東京都千代田区大手町1-4-1

株式会社 国際協力銀行 企画部門 調査部

電話：03-5218-9244（グループダイヤルイン）

E-mail : fdi@jbic.go.jp

※ 取材等は、経営企画部 報道課（03-5218-3100）までご相談ください。

本調査にご協力頂いた企業の皆様には深く御礼を申し上げます。本調査結果が、今後の事業活動の参考になれば幸いです。

本資料は調査研究の参考資料として作成されたものであり、株式会社国際協力銀行の見解を表すものではありません。また、本資料の無断転用、公表等は固くお断りいたします（引用にあたっては出所の明記をお願いいたします）。なお本資料の利用に際して損害が発生しても、弊行は一切の責任を負いかねます。

