

# 「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」

—— 2024年度 海外直接投資アンケート  
調査結果 (第36回) ——

国際協力銀行  
企画部門 調査部 (2024年12月当時)  
塚本 遼



## 1. はじめに

株式会社国際協力銀行 (JBIC) は、今年度の「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」を発表した。今回の調査では7月に調査票を発送し、9月にかけて回収した (対象企業数936社、有効回答数495社、有効回答率52.9%)。ご協力いただいた企業の方々にはあらためて感謝したい。

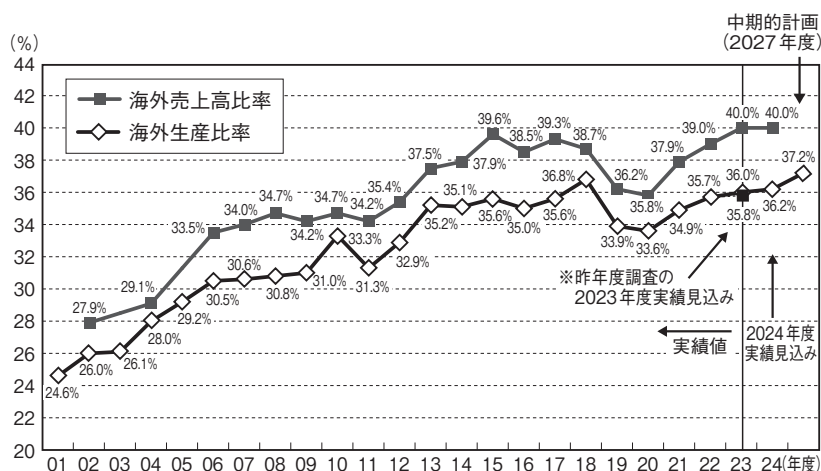
今年度の調査では、定例項目として「事業実績評価」、「中期的な事業展開姿勢」、「有望事業展開先国・地域」、個別テーマとして「変容するサプライチェーンへの対応」、「ビジネスの変革や新たなビジネスの拡大に向けた取り組み」、「サステナブルな社会の実現に向けた取り組み」といったトピックについて質問した。また、今年度は製造業のみならず、非製造業についても同様の質問を用いた調査を実施した。以下では、今年度調査結果のうち特徴的な項目を概観する。

## 2. 海外生産比率・海外売上高比率

2023年度の海外生産比率<sup>注1</sup>の実績値 (36.0%) は、昨年度調査時の2023年度実績見込み (35.8%) を上回った。2024年度の実績見込みは36.2%、中期的計画 (2027年度) は37.2%まで上昇し、伸びは緩やかながら、過去最高水準となることが予想される。また、2023年度の海外売上高比率<sup>注2</sup>は、歴史的な円安を背景に、過去最高の水準となる40.0%となった。(図表1)

注1：海外生産比率=海外生産高 / (国内生産高+海外生産高)  
注2：海外売上高比率=海外売上高 / (国内売上高+海外売上高)

図表1 海外売上高比率、海外生産比率の推移 (2001年～、全業種)

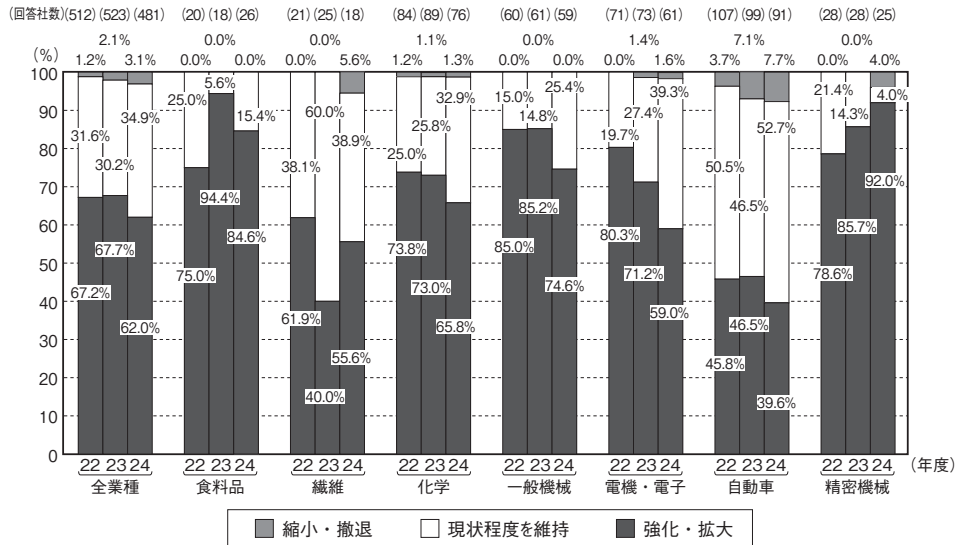


## 3. 海外事業と国内事業の中期的な見通し

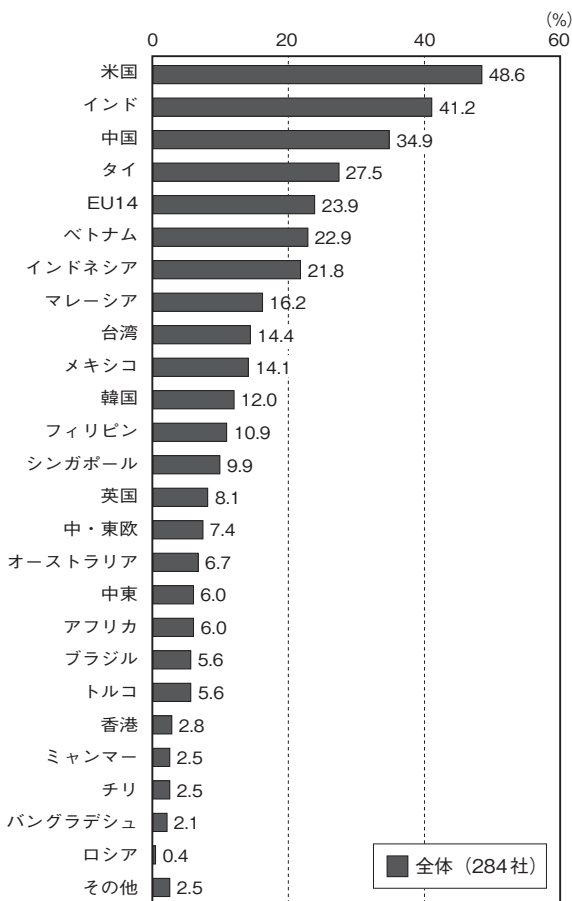
中期的 (今後3年程度、以下同様) な海外事業にかかる見通しについて、今年度海外事業を「強化・拡大」すると回答した企業は、昨年度調査から5.7ポイント減の62.0%となり、2020年のコロナ禍以来のマイナスとなった。中国やASEANをはじめとする世界的な需要の伸びの鈍化、中国でのEV等の過剰生産や地場企業の台頭による競争の激化に加え、為替水準の影響もあり、海外展開に慎重となる企業が多くなったと考えられる。

業種別では、主要4業種<sup>注3</sup>の「強化・拡大」姿勢は軒並み減少しており、特に電機・電子では、昨年度比12.2ポイント減となった。自動車については、「縮小・撤退」も7.7%と高い水準となっている。(図表2) 地場企業の技術力の高まりなどもあり、中国などで競争が激化していることや、円安や中国経済の低迷等が製造業企業の海外事業の展開姿勢に影響しているものとみられる。

図表2 中期的海外事業展開見通し（業種別）



図表3 強化・拡大する国/地域



なお、どこの国・地域で事業を「強化・拡大」するのか質問したところ（図表3）、1位は米国で、経済の底堅さを背景に、一般機械や化学をはじめとした業種で最も多くの票数を集めており、ヒアリングでは「アジアと比較して経済が安定しており、マーケットの裾

野も広い。地産地消の観点からも事業を拡大する」（一般機械組立）との声もあった。インドは、大企業を中心に主要4業種から満遍なく「強化・拡大」との回答があったものの、中堅・中小企業からの回答数は伸び悩み、引き続き難易度の高い国であることがうかがえる。中国については3番目に高い割合となり、中国経済が鈍化する中でも、市場規模の大きさを背景に、中国市場で優位性の発揮が見込まれる企業などから、「中国向け事業を強化する」との回答があった。

注3：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。

#### 4. 有望国ランキング

回答企業に中期的に有望と考える事業展開先国・地域を最大5カ国あげてもらいランキングにしたところ、図表4のとおりとなった。

今年度は、インドが3年連続首位という結果となった。得票率は昨年度比で10.1ポイント上昇の58.7%、得票率に連動するように直接投資額も3年連続で上昇しており、長年イメージ先行との見方もあった中、近年は実際の投資にも結びついている模様。他方、有望国と回答した企業の事業計画有無を示す「有計画率」は、昨年度比7.4ポイント減（38.4%）となっており、インドへの進出を決める企業の一方で、投資へのハードルがまだ高いと考える企業からの票も積み上がっている。

中国は、国内経済の減速や地場企業との価格競争、米中対立の長期化に伴う脱中国の動きなどを背景に、

図表4 中期的な有望事業展開先国・地域（今後3年程度）

順位	2024 ← 2023	国・地域名 (計)	回答社数(社)		得票率(%)	
			2024 351	2023 395	2024	2023
1	← 1	インド	206	192	58.7	48.6
2	← 2	ベトナム	110	119	31.3	30.1
3	▲ 4	米国	92	107	26.2	27.1
4	▲ 5	インドネシア	89	97	25.4	24.6
5	▲ 6	タイ	66	85	18.8	21.5
6	▼ 3	中国	61	112	17.4	28.4
7	← 7	メキシコ	37	42	10.5	10.6
8	▲ 9	マレーシア	26	26	7.4	6.6
9	▼ 8	フィリピン	25	35	7.1	8.9
10	← 10	ドイツ	20	21	5.7	5.3
11	← 11	ブラジル	17	17	4.8	4.3
12	▼ 11	韓国	14	17	4.0	4.3
13	▲ 16	英国	12	7	3.4	1.8
14	▼ 11	台湾	9	17	2.6	4.3
14	▲ 15	バングラデシュ	9	11	2.6	2.8
16	▼ 14	オーストラリア	6	13	1.7	3.3
16	▲ 19	カナダ	6	6	1.7	1.5
16	▲ 19	トルコ	6	6	1.7	1.5
16	▲ 25	シンガポール	6	5	1.7	1.3
20	▼ 16	フランス	5	7	1.4	1.8
20	▼ 19	カンボジア	5	6	1.4	1.5
20	▲ 28	ポーランド	5	4	1.4	1.0

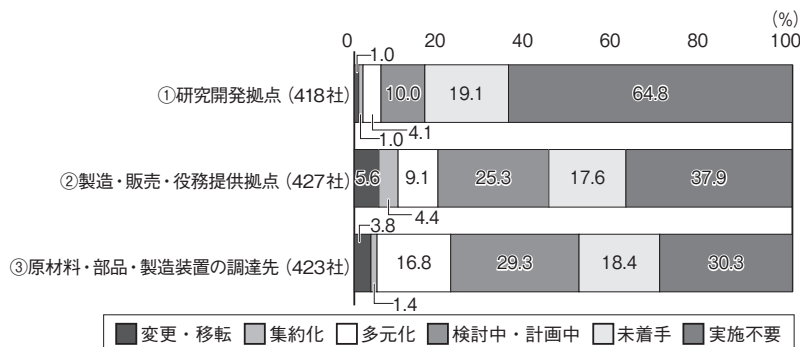
得票率は昨年度比11.0ポイント減の17.4%と過去最低となった。得票率を落とした分、インドに票が移り、首位と2位以下の得票率の差が拡大したことも今年度の特徴である。

ベトナムは、コスト面の相対的な優位性などを背景に、中国拠点の代替先としても意識されて得票率1.2ポイント増、昨年に続き2位となった。米国は、マーケットの規模・成長性への高評価の一方、労働コスト上昇などの懸念から、得票率を減らしたが、中国が6位となった結果、順位としては3位に浮上している。

## 5. 変容するサプライチェーンへの対応

経済合理性の追求や地政学リスク軽減を理由として、製造業企業の間にはサプライチェーンを見直す動きがみられる。サプライチェーンの組み替え実施状況について、拠点の種類ごとに見た場合、③原材料等の調

図表5 サプライチェーン組み替え状況



達先、②製造・販売・役務拠点、①研究・開発拠点、の順に何らかの組み替え（変更・移転、集約化、多元化）を実施・検討する企業の割合が大きい結果となっている。（図表5）

研究開発拠点について、組み替えを実施した企業数は25社（回答企業の6.0%）と少なく、その多くは日本の拠点を中国、インド、米国などの複数国に多元化してグローバルなR&D体制構築を進めるものであった。ヒアリングでは「製品の現地化を進めるためのR&D拠点を多元化」との声も聞かれた。（図表6）

製造・販売拠点については、組み替えを実施したとする企業は82社、回答企業全体の19.2%であった。主として、日本、中国、米国を起点とする組み替えの動きが確認された。このうち、中国起点の組み替え先としてはベトナムが最も多く、続いて日本、タイ、インドなどに移転・集約化を進めている。米国の関税強化や中国地場企業の台頭を背景に、特に電機・電子などでこうした脱中国の動きがみられた。日本起点の組み替え先としてはインドが最も多く、中国、ベトナム、米国等に多元化する動きが顕著であった。その背景としては、インドの市場開拓（自動車等）や、中国における需要拡大への対応（医療用機器）などの声が聞かれた。また、米国起点の組み替えとしては、自動車業界を中心に、メキシコ、日本等に移転、集約する動きがあった。（図表7）

原材料・部品等の調達先について、組み替えを実施したとする企業は93社、回答企業の22.0%であった。日本や中国を起点に、インド、韓国、ベトナム、タイ等に調達の多元化を進める動きが中心であった。現地調達によるコスト削減を目的とした「日本」から「中国」、地政学リスクを考慮した「中国」から「インド」「日本」「ベトナム」への動きが多く確認された。（図表8）

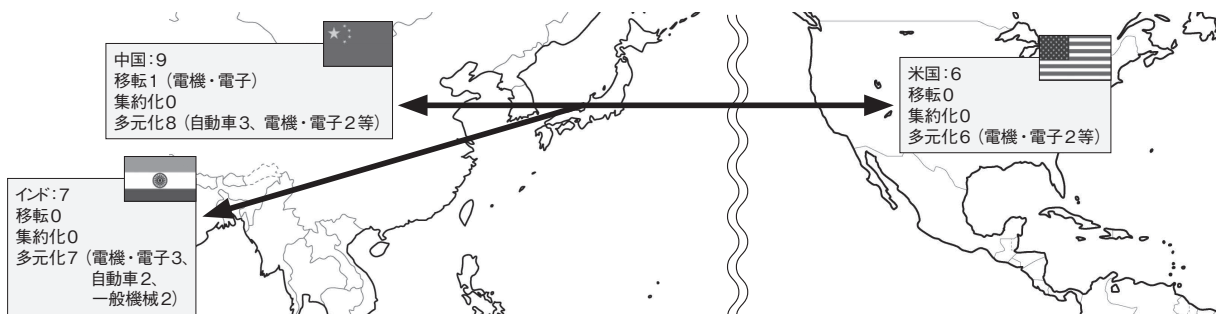
このうち、中国を起点とする動きについては、電機・電子や化学などでリスク回避を理由とするもの、製造拠点の組み替えに伴うもの、などが確認され、ヒアリングでは「鉱物の中間材料を中国から調達していたが、採掘から一貫してベトナムでの調達に切り替えた」（化学）との声もあった。日本起点の動きについては、中国への組み替えが最多という結果となっている。経済合理性を理由としてあげる企業が多く、ヒアリングにおいて、「コスト削減の観点から、部品調達の現地化を進め

た」(自動車) との声があった。

一方、「代替困難な原材料等の調達先」についても質問したところ、昨年度と比較して国の順に変化はな

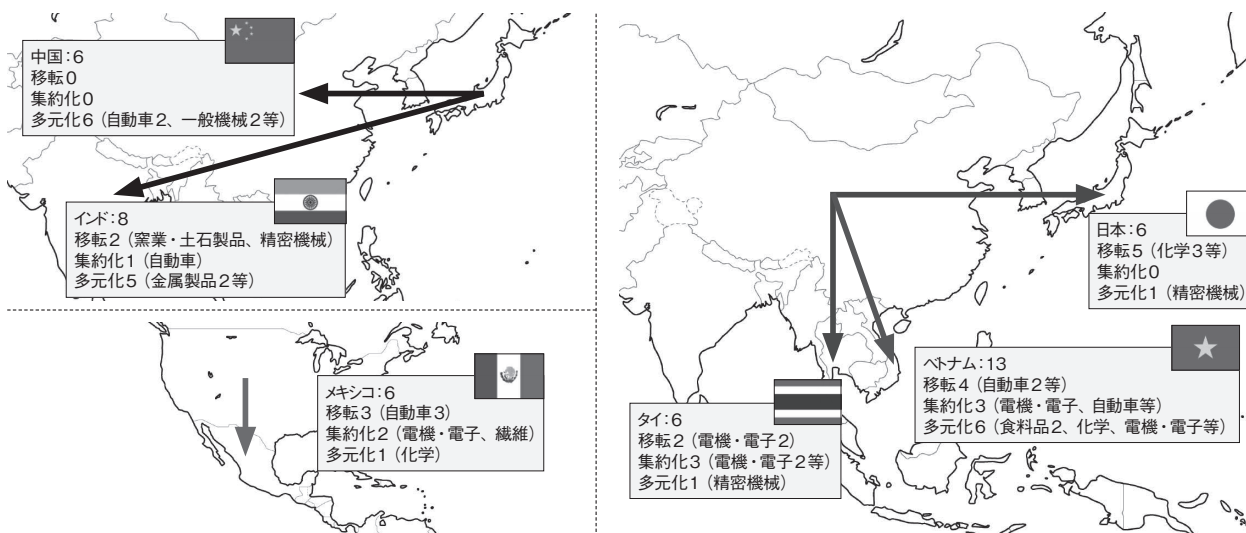
かったものの、「中国」との回答は9.7ポイントの大幅減となり、リスク分散への企業努力がうかがえる。中国以外の国についても、ほぼすべての国で割合が減少

図表6 研究開発 (R&D) 拠点の組み替え



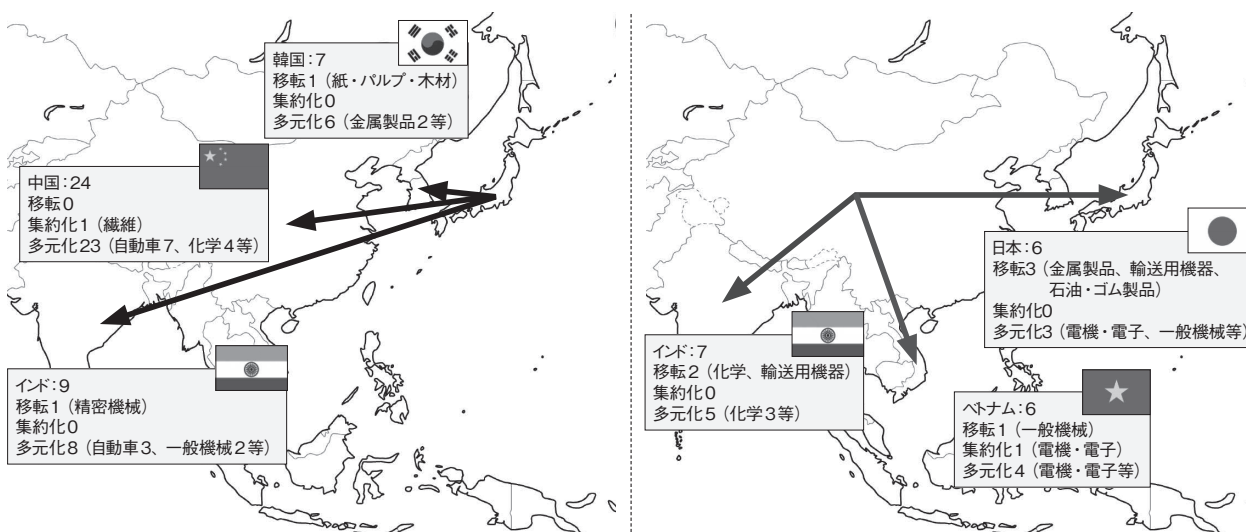
※日本起点の組み替えにつき記載。6社以上の回答がある先を記載。

図表7 製造・販売拠点の組み替え



※日米中起点の組み替えにつき、6社以上の回答がある先を記載。

図表8 原材料・部品等の調達先の組み替え

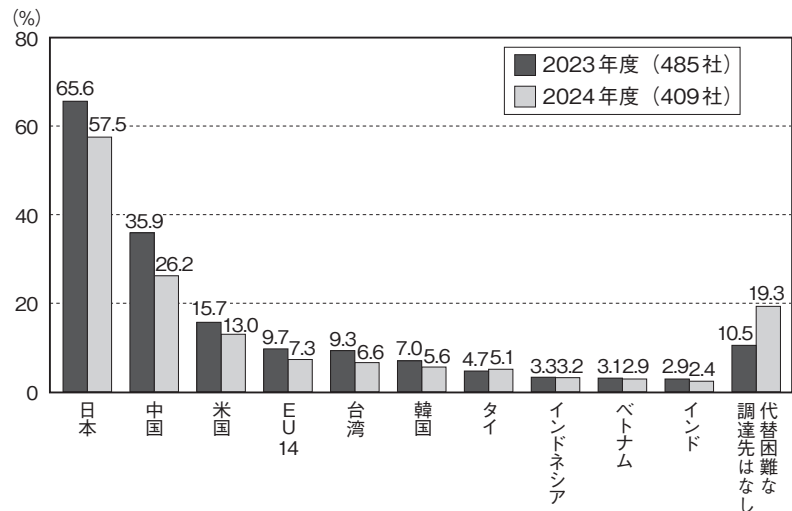


※日中起点の組み替えにつき、6社以上の回答がある先を記載。

しており、「代替困難な調達先はない」と回答した企業の割合が昨年度比で倍増していることから、調達先の多元化が進んでいるといえる。(図表9)

ただし、代替困難な調達先で「中国」のみを選択した企業については、その理由を「コスト」とする回答が最も多く、「近年中国の物価は上昇しているが、日本と比べて、まだ20%ほど安価である」(自動車部品)との回答もあった。引き続きコスト面から中国を無視できないと考える企業が多い点については、留意が必要である。

図表9 代替困難な原材料・部品・製造装置の調達先



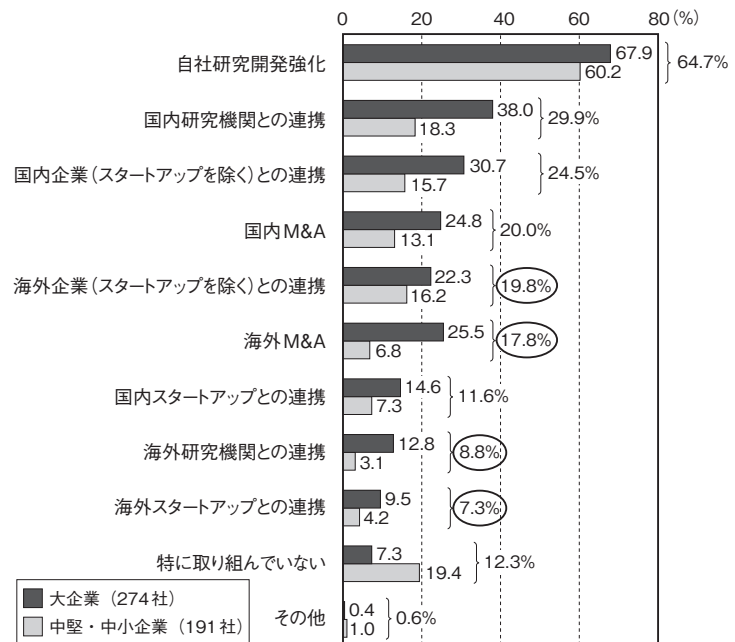
## 6. ビジネスの変革や新たなビジネスの拡大に向けた取り組み

ビジネスの変革や新たなビジネスの拡大に向けた取り組みとしては「自社研究開発強化」が64.7%と最も高く、国内での連携、海外での連携がそれに続いている。(図表10)

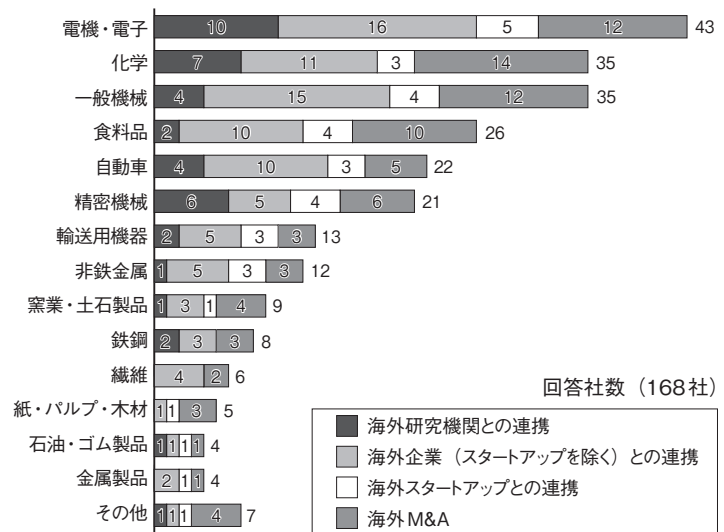
このうち、海外との連携に取り組んでいる企業(図表10でパーセンテージの数値に○を付けた項目)を見ると、電機・電子(43回答)、一般機械と化学(35回答)、食料品(26回答)、自動車(22回答)と続く結果となった。(図表11)電機・電子、化学では技術の獲得を目的に欧米での連携が多い一方、一般機械や食料品では販路拡大の観点から中国やASEANでの連携が多い。「センシング技術や半導体、データセンターなどの需要増に加え、技術開発を行う機運が高まっており、国内外問わずどんどん連携していく」(電機・電子)との声が聞かれ、外部との連携に積極的に取り組む姿勢がみられる。

また、海外との連携先国について確認したところ、海外研究機関の連携先としては米国、中国(いずれも43.3%)が多くの回答を集めた。海外企業との連携では、中国、米国にインド、韓国が続く。M&Aでもインドが米中に続く形となっており、スタート

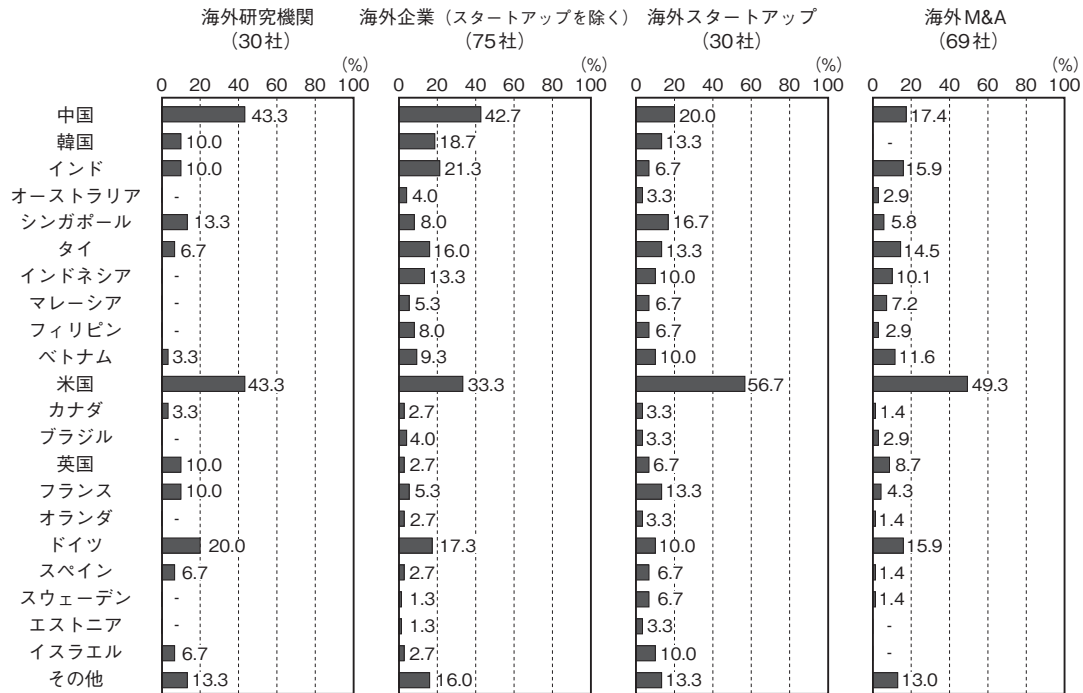
図表10 ビジネス変革に向けた取り組み



図表11 海外連携の企業数(業種別、延べ回答)



図表12 海外連携先国（全体）

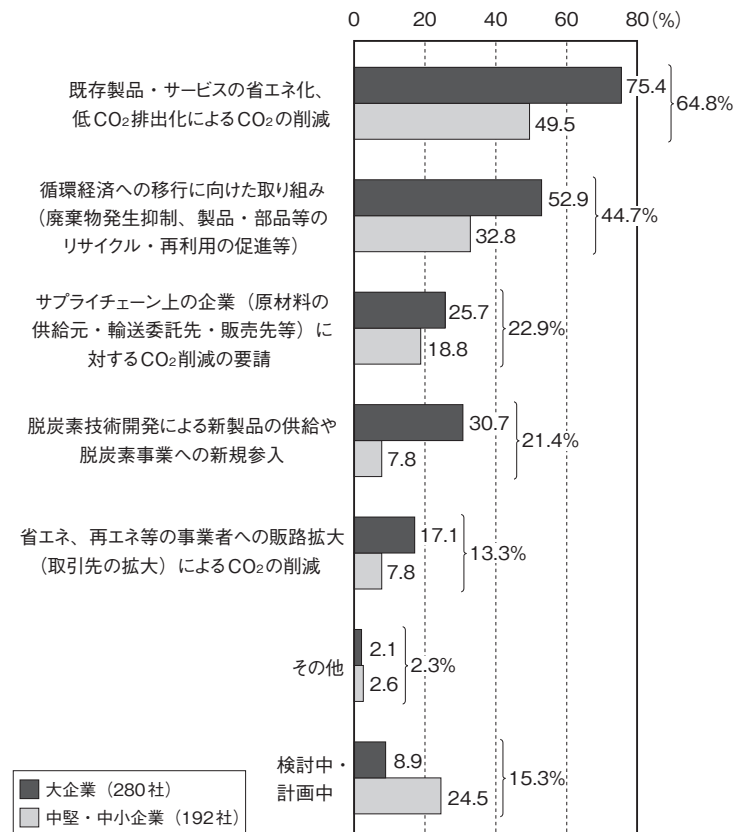


アップを除いて、日本企業のビジネスパートナーとしてのインド企業の存在感も大きい。最後に、海外スタートアップとの連携については、米国が突出しており、中国、シンガポールが続く。米国については、「スマートグリッドを実現させるため、スタートアップと連携し、データを分析するAI技術の活用を進めている」(電機・電子)との声もあり、イノベーションのフロンティアとしての認識が広がっていることが確認できた。(図表12)

## 7. サステナブルな社会の実現に向けた取り組み

事業におけるCO<sub>2</sub>削減にかかる取り組みについて質問したところ、64.8%の企業が「既存製品・サービスの省エネ化、低CO<sub>2</sub>排出化によるCO<sub>2</sub>の削減」に取り組んでいることが分かった。また、リサイクルなど「循環経済への移行に向けた取り組み」を行っている企業も44.7%と高く、循環経済への関心の高さがうかがえた。大企業では約3割が「脱炭素技術開発による新製品の供給や脱炭素事業への新規参入」に取り組んでいる点も、特筆に値する。(図表13)

図表13 脱炭素への取り組みの進捗状況（規模別）



循環経済への移行・生物多様性については、関心を持つ背景としては「ブランドイメージ強化」と「取引先からの要請」をあげた企業が多い。大企業を中心に「投資家・株主からの要請」との回答も多く、イメージ戦略や受動的な対応としての取り組みが主流。他方、「競争力強化」も34.2%と比較的高い水準となった。(図表14) ヒアリングでは「高いリサイクル技術(化学)や水質管理システム(電機・電子)が競争優位につながる」との声が聞かれた。

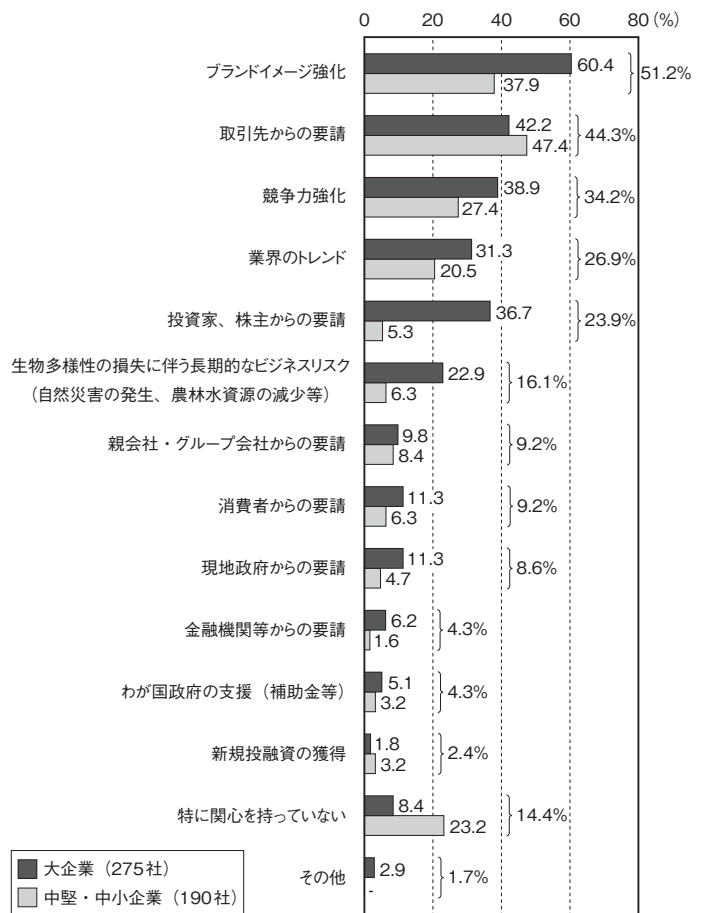
最後に人権問題については、多くの企業が具体的な取り組みとして「意識・理解醸成に向けた取り組み」(52.8%)、「人権方針の策定」(45.2%)をあげているが、第34回調査で人権方針の策定を行っている企業の割合が47%であったことを踏まえると、取り組みに進展は見られず、また、企業規模で各社の取り組みに差が生じている。(図表15)

## 8. 非製造業企業調査 ～有望国ランキング～

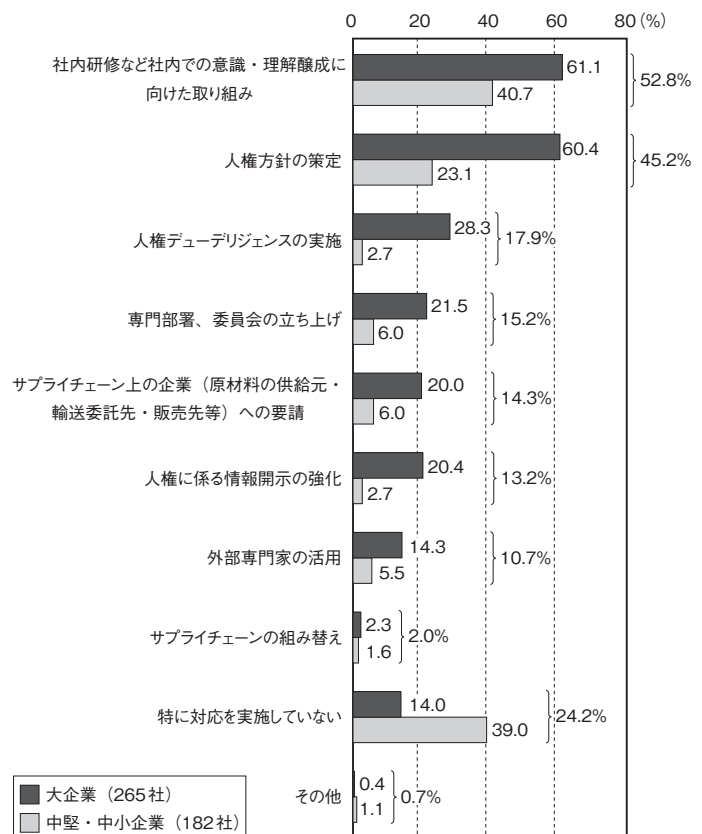
今年度は、例年実施している製造業調査に加えて、非製造業各社への調査も新たに実施した。「海外現地法人を3社以上有する企業のうち、各業種で資本金規模上位50%の企業」と条件を設定し、320社に対して製造業と同様の質問票を送付、105社(回答率32.8%)から回答を得ている。

非製造業の有望国ランキングについては、インドが40.6%の得票率で首位となった。一人当たりGDPが2000ドルを超え、可処分所得が増え始めたことで、非製造業にも大きな期待が集まっている模様である。インドネシアは、ASEAN最大の人口に裏打ちされた堅調な内需を背景に、2位となった。ヒアリングでも「ASEANの中では堅調な内需に支えられ、顧客からの引き合いも多い(運輸)といった期待感を示す声があった。米国は安定した経済環境などを背景に4位となった。ヒアリングにおいても、「不動産、半導体、医薬品分野なども含め、景気の良さを感じる(運輸)」との声が聞かれた。中国の得票率は7.2%で11位という結果となり、卸売や運輸と

図表14 循環経済・生物多様性に関心を持つ背景(規模別)



図表15 人権問題への取り組み(規模別)



図表16 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 (計)	回答社数 (社) 69	得票率 (%)
1	インド	28	40.6
2	インドネシア	23	33.3
3	ベトナム	21	30.4
4	米国	20	29.0
5	フィリピン	14	20.3
6	オーストラリア	8	11.6
6	マレーシア	8	11.6
8	タイ	7	10.1
9	バングラデシュ	6	8.7
9	シンガポール	6	8.7
11	中国	5	7.2
12	メキシコ	4	5.8
12	台湾	4	5.8
14	ブラジル	3	4.3
14	ネパール	3	4.3
16	カンボジア	2	2.9
16	カナダ	2	2.9
16	ドイツ	2	2.9
16	韓国	2	2.9
16	オランダ	2	2.9
16	トルコ	2	2.9
16	英国	2	2.9

いったサービス業態からの票数が伸び悩み、「米中対立の懸念が高まり、有望とは言えない」(運輸)との声もあった。(図表16)

## 9. 終わりに

筆者は2022年度より海外事業展開調査に携わってきたが、近年の政治・経済情勢の激変を受けて、調査結果からうかがえる各社の視点・動きにも大きな変化が見られたことは、特筆に値する。第一に、有望国ランキングではインドが首位を確固たるものにした一方で、中国は年を追うごとに順位を落としている。今年度調査では、コスト削減や現地市場への対応といった観点から、一般的な言説に逆行するように、中国へ拠点や調達先を移管する企業も一定数存在することが明らかになったが、中国における地政学的観点での事業環境悪化や地場企業との競争激化に対して、これらの企業が今後どういった行動をとるのかは興味深い。第二に、こうした情勢を踏まえたサプライチェーンの見直しについて、2022年度の段階では投資計画変更などの具体的な企業行動に結びつくケースは必ずしも多くなかったが、年を追うごとに、各拠点や調達先組み替えなどの具体的な動きが顕在化する様子もうかがえた。第三に、サステナビリティについては、脱炭素関連の取り組みが主流化してきたことに加えて、循環経済など新たな分野に対する企業認知や取り組みが広がりつつあることも、注目に値する。

ただし、本調査の性質上、こういったトレンドは製造業に絞ったものであることは留意されたい。今年度は、非製造業向け調査も新たに実施したが、製造業各社のトレンドがもたらす非製造業各社への影響や、連関の有無などを含め、より包括的な結果が得られるよう分析を工夫・深化させていくことは、今後の課題である。

本稿を通じて、日本企業の海外事業展開について読者の理解を深めることができれば幸いである。

### (筆者略歴)

2022年国際協力銀行に入行。企画部門調査部にて国内製造業企業の海外事業展開や先端技術・地政学動向などの情報収集・データ分析に従事。2025年1月からプエノスアイレス駐在員事務所に所属。

名古屋大学国際開発研究科修了(国際開発学修士)。2024年1～3月ニューデリー駐在員事務所へ派遣。座右の銘は“Cool head, but warm heart”。

