

「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 調査結果 (第37回) —

国際協力銀行 企画部門 調査部
共田 怜央



1. はじめに

株式会社国際協力銀行(JBIC)は、今年度の「わが国企業の海外事業展開に関する調査報告」^{注1}を発表した。今回の調査では2025年7月上旬に調査票を発送し、9月上旬にかけて回収した(製造業:対象企業数1,072社、有効回答数541社、有効回答率50.5% 非製造業:対象企業数757社、有効回答数192社、有効回答率25.4%)。ご多忙のなか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。

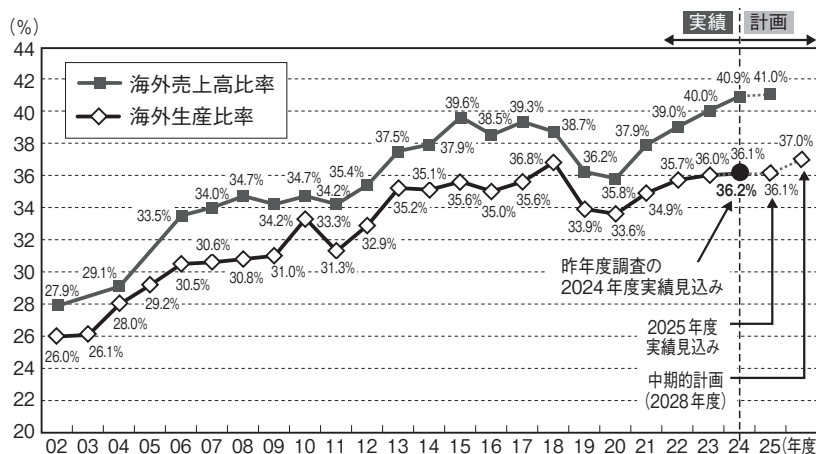
今年度の調査では、定例の調査項目(「事業実績評価」,「中期的な事業展開姿勢」および「有望事業展開先」)に加え、個別テーマとして「米国政策のサプライチェーン等への影響」,「AIによる事業の変革とビジネスチャンス」および「海外事業を通じたサステナビリティへの取り組み」といったトピックについて質問を行った。以下2. から7. では製造業について、8. では非製造業について、今年度の調査結果のうち特徴的な項目をそれぞれ概観する。

注1: 昨年度は試行的に行った非製造業の調査について、今年度は製造業と同様に実施したことから名称を「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」から「わが国企業の海外事業展開に関する調査報告」に変更した。

2. 海外生産比率・海外売上高比率

2024年度の海外生産比率^{注2}の実績値は36.1%となり、昨年度調査時の2024年度実績見込み(36.2%)とほぼ同水準となった(図表1)。2025年度の実績見込みは2024年度実績値と同じ36.1%ながら、中期的計画(2028年度)は37.0%と引き続き海外生産活動が進展する見通し。また、2024年度の海外売上高比率^{注3}は、歴史的な円安と相まって、日本食ブームやAI搭載電機製品

図表1 海外売上高比率、海外生産比率の推移(2002年～、全業種)



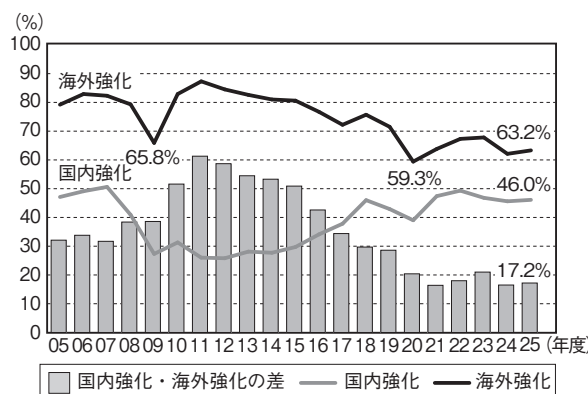
の普及に伴う日本からの輸出増などを背景に40.9%となり、2年連続で過去最高の水準を更新した。

注2: 海外生産比率 = 海外生産高 / (国内生産高 + 海外生産高)
注3: 海外売上高比率 = 海外売上高 / (国内売上高 + 海外売上高)

3. 海外事業と国内事業の中期的な見通し

中期的(今後3年程度、以下同じ)な海外事業の見通しについて、海外事業を「強化・拡大」とすると回答した企業は、昨年度調査から1.2ポイント増の63.2%

図表2 強化・拡大姿勢の推移(2005～2025年)

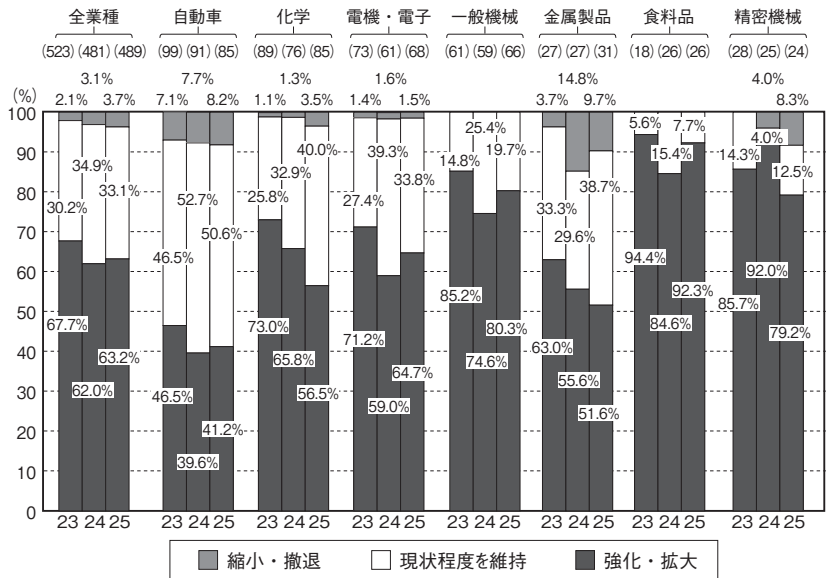


となり、上昇に転じた（図表2）。今年度は米国の関税政策等で対米投資を検討する企業が増加したことに加え、世界的に地政学的リスクの高まりが継続するなか、生産拠点の再編に取り組む企業も増えた結果、「強化・拡大」の姿勢がプラスに転じたと考えられる。業種別では、主要4業種^{注4}における海外事業の「強化・拡大」姿勢は特に電機・電子および一般機械で目立ち、昨年度比5.7ポイント上昇した（図表3）。

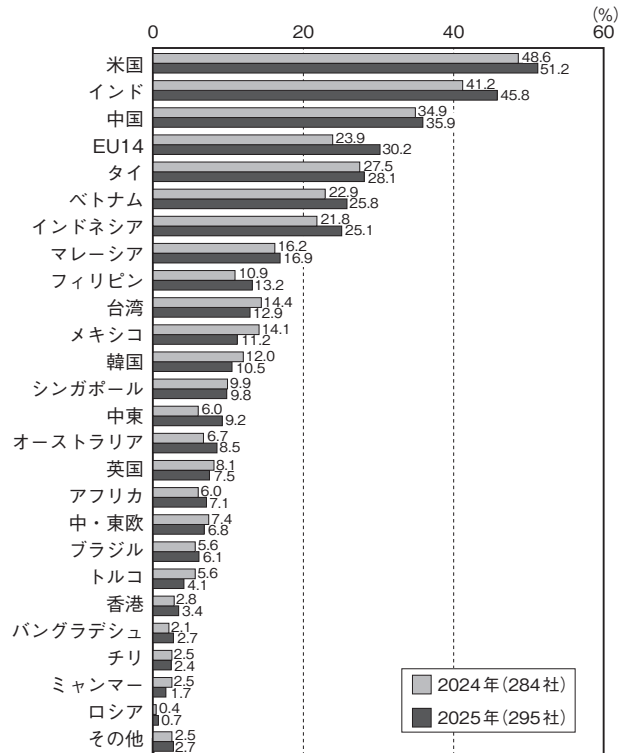
事業を「強化・拡大」する国・地域について質問したところ、1位は米国で昨年度比2.6ポイント増加し、51.2%となった（図表4）。堅調な経済状況に加え、米国への生産拠点移転による生産機械・工業用化学薬品の需要増への期待を背景に、特に一般機械と化学で票を集めた。インドは昨年度比4.6ポイント増加し、45.8%で2位となった。一般機械を筆頭に電機・電子や自動車でも多くの回答を得ており、政府の製造業誘致政策による生産機械の需要増やインフラ整備の促進による電力設備需要増を背景に「強化・拡大」するとした企業が増えたと考えられる。また、昨年度と比較すると、「強化・拡大」すると回答した中堅・中小企業が大幅に増加した。「納品先企業のインド進出に伴い進出を決めた」（自動車）といった声が多くあり、インドはハードルが高いとの見方が多かった中堅・中小企業の間でも徐々に事業拡大の動きがでてきたといえよう。中国については、昨年度比1.0ポイント増加して35.9%となった。回答した企業からは、「独自の強みをもつことで厳しい競争環境においても競争優位を確保することができる」との声もあり、業種・市場によっては強化・拡大姿勢を示す企業もあった。

今年度の調査では、日本のマザー工場と海外工場との生産性等について比較した。2015年の調査で同様の質問を実施しており、当時の結果との比較分析も行った（図表5）。結果、調査対象となったアジアのすべての国（中国、タイ、ベトナム、インドネシアおよびインド）で、2015年時点ではいずれも半数以上の企業が日本より労働生産性が低いと回答していたが、今年度の調査では大幅に改善し、半数以上の企業が日本と同等、あるいは日本以上であると回答した。なかでも、中国、タイ、ベトナムでは改善幅が大きかった。企業からは「中国のように長年保有している工場では

図表3 強化・拡大姿勢の推移（業種別、海外事業、2023～2025年）



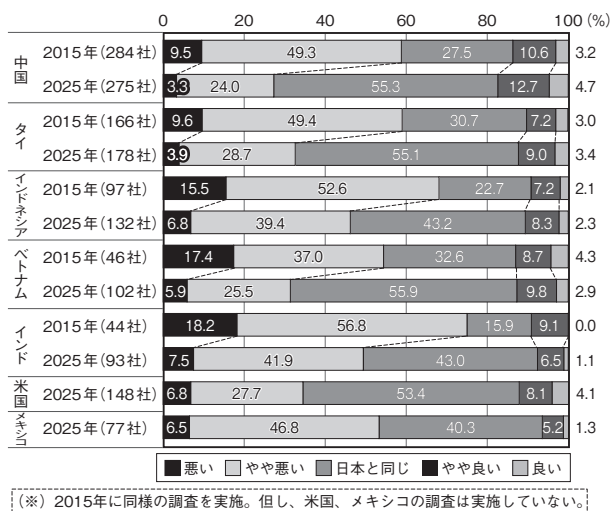
図表4 海外事業を強化・拡大する国／地域



労働生産性、工程内不良率、納期いずれも向上」（化学）との声が聞かれた。またインドネシア、インドでは、そのほかの国に比べて、相対的に日本企業より労働生産性が低いと回答した企業が多く、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、給料が高い他国企業の工場に転職する傾向」（一般機械）があるとの声が聞かれた。

注4：本調査では回答社数の多い自動車、化学、電機・電子、一般機械を総称して「主要4業種」としている。

図表5 2015年と2025年における各国での労働生産性(生産量/時・人)の評価



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つあげてもらいランキングにした結果、図表6のとおりとなった。

今年度は、インドが昨年度比3.1ポイント増で過去最高となる61.8%の票を獲得し、4年連続の1位となった。特に電機・電子での得票率が高く、ヒアリングでは「半導体産業の誘致政策やインフラ整備による電力設備需要が背景にある」(電機・電子) との声が聞かれた。また、有望国と回答した企業の事業計画有無を示す「有計画率」も昨年度比6.1ポイント増の44.5%となり、投資計画策定が具体化している状況がうかがえる。

米国は現地マーケットへの期待から票を伸ばし、2位となった。ヒアリングでは「製造業回帰政策による米国への工場移転に伴う生産機械需要増へ期待」との声が聞かれ、関税政策については「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」といった声も聞かれた。一方で「不確実性の高さから投資は様子見」(電機・電子) との声も聞かれ、有計画率は昨年度比11.4ポイント低下して49.5%となった。

ベトナムは昨年度より得票率が下がったものの、安価な労働力などを背景に、3位となった。ヒアリングでは「人件費は上昇傾向にあるが、まだ低く魅力的」(自動車) との声が聞かれた。追加投資計画の増加から、有計画率は昨年度より2.6ポイント上昇して31.7%となった。

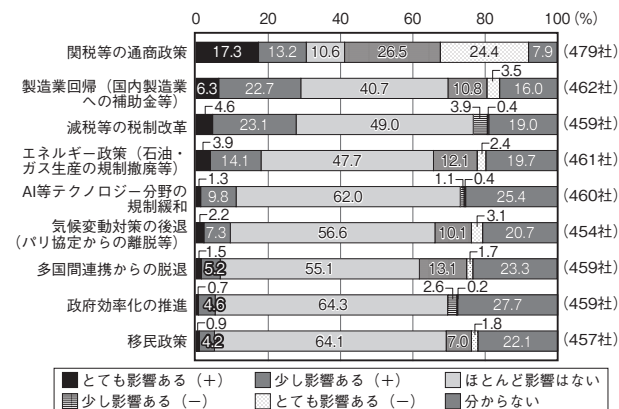
図表6 中期的な有望事業展開先国・地域(今後3年程度)(製造業)

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

5. 米国政策のサプライチェーン等への影響

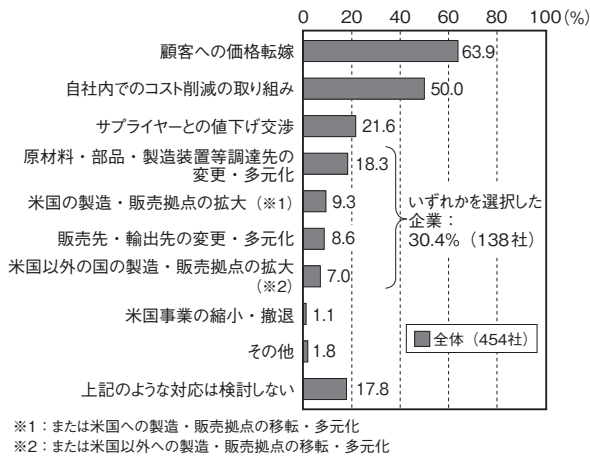
トランプ政権の各政策が事業に与える影響を質問した(図表7)。プラス・マイナス両面で影響が大きいのは「関税等の通商政策」で、プラスの影響が30.5%、マイナスの影響が50.9%となった。プラスと回答した企業からは「米国で現地調達・生産しているため、関税の影響が大きい他社と比べると相対的に有利」との声が聞かれた一方で、米国外から米国内拠点に原料等を調達する企業も多く、米国に拠点を有する企業であっても、マイナス影響を指摘する声が半数以上を占めた。

図表7 トランプ政権による政策影響度



関税政策について、関税引き上げへの対応を質問した(図表8)。顧客への価格転嫁が63.9%と最も高く、

図表8 関税引き上げによる対応

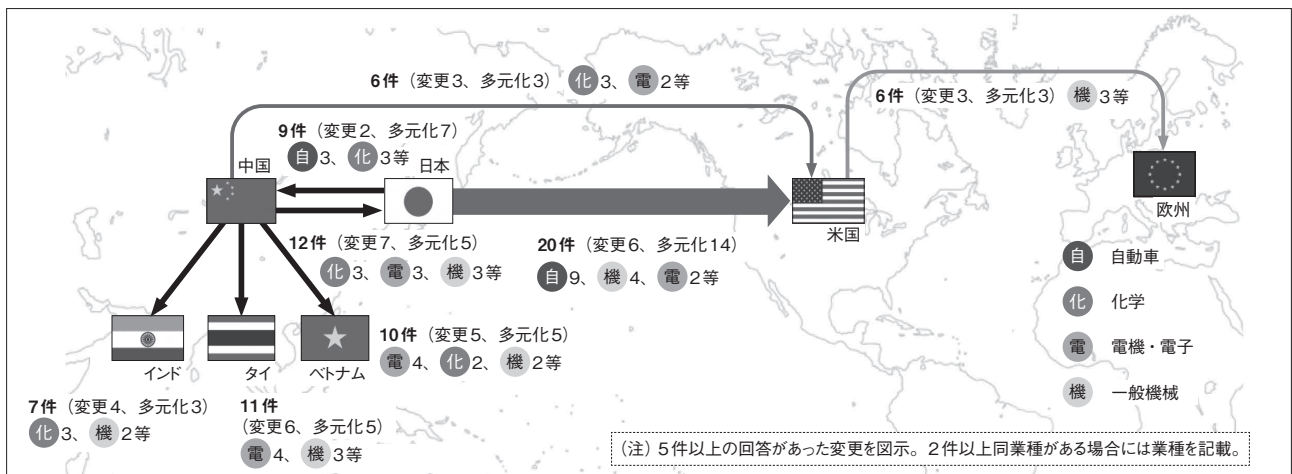


次いで自社内でのコスト削減 (50.0%)、サプライヤーとの値下げ交渉 (21.6%) となった。調達先や製造等拠点、販売先といったサプライチェーン変更を実施・検討するとの回答もみられ、回答企業の30.4%が何らかのサプライチェーン組み替えを検討していることがわかった。

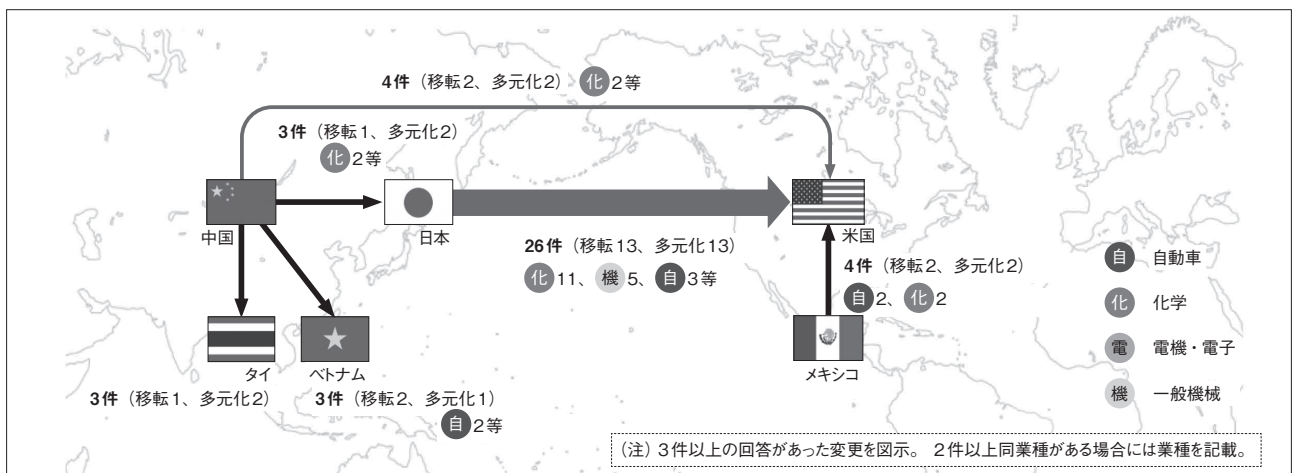
関税対応策としてサプライチェーンの組み替えを選択した企業に、調達先や製造等拠点の具体的な組み替え先について質問した。調達先については、日本あるいは中国から米国に調達先を変更するとの回答が多くみられた (図表9)。ヒアリングでは「米国での生産で日本や中国等アジアから調達していたが、関税回避のため原料調達および製造プロセスの現地化を推進する」(自動車) との声が聞かれた。また、中国から日本、インド、タイ、ベトナムへの変更・多元化もみられ、「アジアの生産拠点においてもリスク分散の観点から現地調達を進めている」(化学) との声も聞かれた。

製造等拠点についても、調達先同様、日本あるいは中国から米国への移転・多元化がみられたが、加えてメキシコから米国への移転・多元化の回答があった (図表10)。また、これも調達先と同様、中国から日本、タイ、ベトナム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

図表9 調達先の変更・多元化



図表10 製造等拠点の移転・多元化



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。

また、今次調査では米国で事業展開を検討する州を質問し、ランキングを作成した(図表11)。カリフォルニア州が35.2%の票を獲得し1位となり、テキサス州が2位となった。3位から9位にかけて自動車関連企業などが拠点を構える中西部から南部にかけての州がランクインした。カリフォルニア州やテキサス州は化学や電機・電子を筆頭に多くの業種から票を集め、中西部から南部の州については、主に自動車から票を集めた。10位に入ったアリゾナ州は台湾積体回路製造(TSMC)の工場新設に伴い半導体関連企業が関心を示した。選択理由について多くの州で「産業集積(調達先・納品先・提携先の集合)」や「市場との近接性」があげられたが、カリフォルニア州では「日本からのアクセスの良さ」が他州より多く、テキサス州では「原材料の安さ・潤沢さ」や「人件費の安さ」など幅広い要因があげられ、州によっての特徴もみられた。

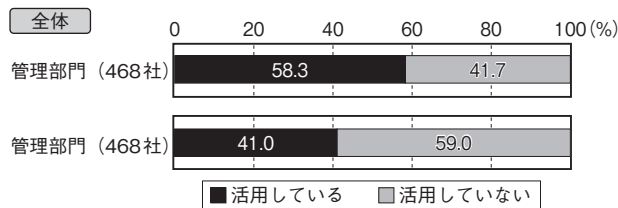
図表11 米国で事業展開を検討する州ランキング(トップ10)

	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%

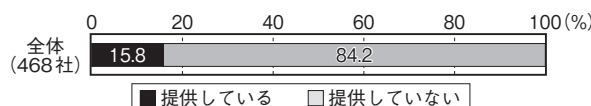
6. AIによる事業の変革とビジネスチャンス

ビジネスにおけるAI活用が注目されるなか、企業内においてAIを活用しているかを質問した結果、管理部門では58.3%、生産部門では41.0%の企業がAIを活用しているとの結果が得られた(図表12)。管理部門での活用例として、生成AIを用いた議事録作成や翻訳があげられ、なかには「社内独自でチャットボットを構築し、書類作成の時間を短縮した」といった活用例も聞かれた。生産部門では「製造現場(生産ライン)」での活用が最も多く、「製品企画・技術開発」や「営業」といった分野でも活用していることがわ

図表12 管理部門・生産部門におけるAI活用状況



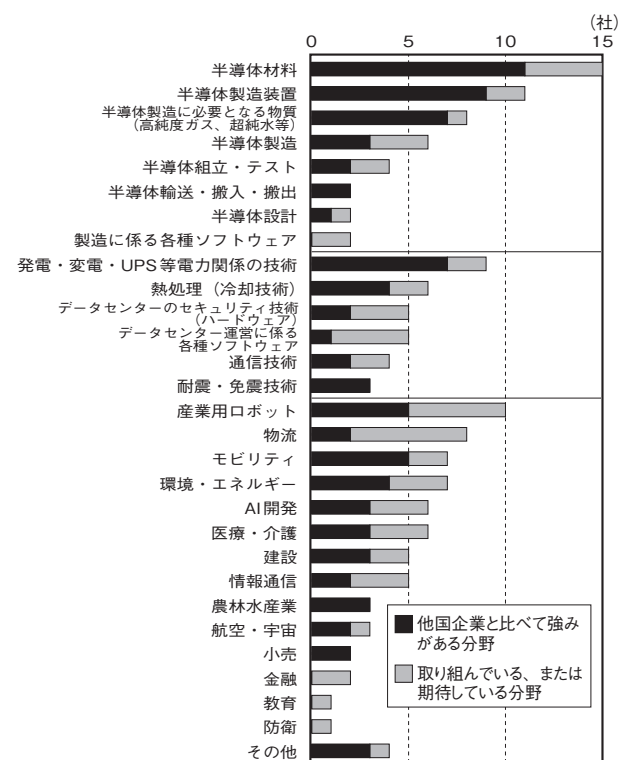
図表13 事業としてAIに関わる製品等を提供している企業の割合



かった。例として「需要をAIで予測し、生産調整を行う」や「海外代理店からの技術的な問い合わせに蓄積したデータを活用」といった声も聞かれた。

回答企業のうち、事業としてAIに関わる製品などを提供している企業の割合は15.8%となった(図表13)。多くの分野で取り組みがみられ、半導体関連では半導体材料や半導体製造装置、データセンター(DC)関連では電力関連技術や熱処理技術等で他国企業より強みがあるとの回答があった(図表14)。AIを使った製品についても多くの分野で事業を行っていることがわかったが、AI開発については、海外勢

図表14 AI関連企業の取組分野と他国との優位性



の競争力が高いことから、回答企業は比較的少なかった。しかし、AI開発で強みがあると回答した企業からは「AI開発は海外が主導し海外製が広く普及しているが、日本企業は日本語処理や画像認識等、特定分野に特化したAI開発であればAIマーケットで重要な位置を占めることも可能ではないか」との前向きな声も聞かれた。

7. 海外事業を通じたサステナビリティへの取り組み

海外拠点におけるサステナビリティに関する取り組み

みについて質問したところ、国別ではタイ・中国で相対的に多く実施されていることがわかった（図表15）。最も多くあげられた取り組みは「製造プロセスでの適切な管理・削減（22.6%）」、次いで「洋上風力・太陽光・地熱による発電（12.5%）」となった。また、資源循環関連の取り組みが多い欧州では「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)、「アルミの廃材のリサイクル」(金属)といった事例があげられ、タイでは「バイオマス発電プラントの開発」(一般機械)があげられた。

サステナビリティ促進に取り組むうえでの障壁・課題については、環境規制を強化している中国では「コ

図表15 各国におけるサステナビリティに関する取り組み企業の割合

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
いずれかの分野で取り組みを行っている企業数／当該設問の回答企業のうち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

※韓国、台湾、マレーシア、メキシコの実績を含む

■ 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ポイント未満取り組みが多い
■ 海外拠点平均と比較し1.0ポイント以上5.0ポイント未満取り組みが少ない
□ 海外拠点平均と比較し差が1.0ポイント未満

スト増の受け入れ「地場企業との競争」が多くあげられた。「中国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。欧州では「複雑な環境基準」が障壁となっている様子がみられ、「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「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）と前向きに機会を捉える声もあった。

8. 非製造業企業調査～有望国ランキング～

昨年度、試行的に実施した非製造業への調査を、今年度は製造業と同様に実施した。

非製造業における有望な事業展開先ランキングでは、製造業と同様にインドが41.7%の得票率で首位となった（図表16）。有望理由として現地マーケットへの期待が高く、日系企業の生産拠点設置に伴い、運輸や卸売から多くの票を集めた。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）という声が聞かれた。米国は得票率が31.3%となり2位となった。特にDC事業への期待から建設や電力・ガスから多くの票を集めた。インドネシア（28.7%）とベトナム（27.8%）が各々3位と4位となった。両国とも背景に中間所得

図表16 中期的な有望事業展開先国・地域（今後3年程度）（非製造業）

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

層の拡大があるとみられ、ヒアリングでは「市場の成長で資源需要がある」（鉱業（インドネシア））、「一人当たり所得の増加で保険へのニーズが高まった」（金融・保険（ベトナム））との声が聞かれた。フィリピンやオーストラリアなど製造業よりも高い順位の国もあり、フィリピンは「運輸向け特区がある」（運輸）との声もあり、運輸から多くの票を獲得し、オーストラリアでは先進国に多い業種である不動産、金融・保険が占める割合が高い結果となった。

9. 終わりに

今年度の調査では、有望国ランキングでインドが4年連続で首位を維持した。得票率が引き続き上昇したことから多くの企業がインドに注目し続けているだけでなく、有計画率の上昇や、中堅・中小企業で「強化・拡大」の割合が高まったことは特筆に値する。米国については、関税の影響についてマイナスと答えた企業が多かった一方でプラスと答えた企業もいたことについては興味深い。関税政策への対応については多くが顧客への価格転嫁をあげたが、半数の企業が自社内でコスト削減を行うと回答し、自社内で関税の負担をすることによる長期的な影響について今後も注視する必要がある。なお、本調査の回答期間は2025年7月から9月であり、当該期間中に米国との関税合意がなされたため、回答時期によって関税対策の方向性が異なる可能性がある点については留意が必要となる。

非製造業については昨年度から調査を開始したが、製造業とは異なる有望国ランキングや、製造業の海外拠点移転が運輸や卸売りに影響を与えている点など興味深い結果を得ることができた。また、ASEAN諸国において、製造業では厳しい競争環境についての声が多く寄せられた一方で、非製造業では今後のマーケット成長への期待の声が多く聞かれた。製造業のトレンドとの関係などについては、今後いっそう調査・考察を深化させたい。

本稿を通じて、日本企業の海外事業展開に関する取り組み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）

2025年国際協力銀行に入行。企画部門調査部にて国内企業の海外事業展開に関する情報収集・分析に従事。

大阪大学大学院医学系研究科修士課程修了（医科学修士）。