

# 2020年度 海外進出日系企業実態調査

(全世界編：進出日系企業9,000社の動向)

—新型コロナで過去最悪の景況感。

—その中で新たな経営・販売戦略を構築する日本企業—

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

2020年12月4日

# 本調査の概要

**調査目的：**海外に進出する日系企業活動の実態を把握し、その結果を、我が国企業および政策担当者向けに幅広く提供することを目的とする。

**調査方法：**JETROの海外事務所ネットワークを活用して抽出した海外86カ国・地域の日系企業（日本側出資比率10%以上の現地法人、日本企業の支店・駐在員事務所）2万652社を対象にオンライン配布・回収によるアンケートを実施。9,182社より有効回答を得た。有効回答率44.5%。

**本年度の特徴：**2020年度は、全地域で調査期間を統一。また、営業利益見通しや今後の事業展開の方針、新型コロナウイルス感染拡大の影響等の主要テーマの設問を、全地域で共通化。全世界横断的に経営実態を比較することが可能に。

**本報告の内容：**主要地域別の結果に先んじて、世界共通の設問項目（1. 営業利益見通し、2. 今後の事業展開、3. 新型コロナの感染拡大の影響）の結果を報告するもの。

## ■ 各地域の調査の概要

地域区分	対象企業数	有効回答数	回答率	実施期間	対象国・地域
北米	3,382	1,108	32.8	9月10～30日	2カ国
中南米	796	530	66.6	9月1～30日	7カ国
欧州	1,419	949	66.9	9月3～24日	23カ国
ロシア	120	93	77.5	9月10～30日	1カ国
アジア大洋州（注）	14,399	5,976	41.5	8月24日～9月25日	20カ国・地域
中東	269	244	90.7	9月1～30日	10カ国
アフリカ	327	282	86.2	9月1～30日	23カ国
全地域計	20,652	9,182	44.5		86カ国・地域

（注）北東アジア（中国、香港、マカオ、台湾、韓国）、ASEAN（ブルネイ除く）、南西アジア（インド、バングラデシュ、パキスタン、スリランカ）およびオセアニア（オーストラリア、ニュージーランド）を含む。

# 調査結果のポイント

## 全体ダイジェスト

- ❖ 新型コロナウイルス（以下、新型コロナ）感染拡大に伴う世界市場の消失は、海外進出日系企業の業績に、過去に類を見ない規模のダメージを与えた。約9,000社へのアンケート結果に基づく日系企業の景況感は、今年、アジア通貨危機やリーマンショック、東日本大震災などの危機前後をさらに下回る過去最低の水準に沈んだことが明らかに。
- ❖ その中で、8割を超える日系企業は、2021年中のビジネス正常化を見込み、新たな事業戦略やビジネスモデルの構築を急ぐ。積極的なデジタル活用に加え、リモート型オペレーションや現場の自動化による「非接触型」へのシフト、調達・供給ルートの「多元化・多角化」によるリスク分散などに意欲的に取り組む姿勢が浮き彫りとなった。

## 1. 営業利益見通し

- 世界の日系企業9,000社のうち、今年黒字を見込む企業の割合は48%。前年の65%から17ポイント低下。リーマンショック直後の2009年をも下回った。赤字の割合も過去最高を更新（1-1）。
- 新型コロナを受けた進出先市場の消失は、全世界規模で、日本企業の企業活動に過去に類を見ないダメージを与えた（1-1）。
- 営業利益が前年より悪化する企業は6割。輸送機器・同部品や、ホテル/旅行、飲食、人材紹介等の業種で悪化が深刻。景況感を示すDI値（注）は、全ての対象地域で過去最低値を更新（1-3）。
- 2021年の見通しは、反動増により、前年比「改善」の割合が「悪化」の割合を大きく上回る（1-6）。

（注）Diffusion Indexの略。本調査では前年比「改善」する企業の割合(%)から「悪化」する割合を差し引いた値。

# 調査結果のポイント (続き)

## 2. 今後の事業展開

- 日系企業9,000社の4割は、今後1～2年で事業を「拡大」する計画。しかし、コロナ禍の影響で、**同割合は前年比10ポイント以上低下**。ほとんどの地域で、**「拡大」意欲が過去最低**に(2-1)。
- 一方、**事業の縮小や第3国への撤退の割合は合わせて1割未満**となり、コロナ禍でも大幅な増加は見られず(2-1)。

## 3. 感染拡大の影響とビジネス見直しの状況

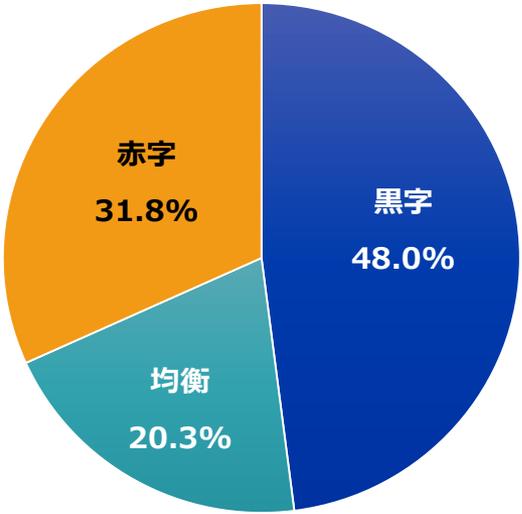
- ビジネス正常化の時期は、**2021年の前半、後半の見込みがいずれも3割強**。中国など北東アジアの回復が先行(3-1)。
- 新型コロナを受け、進出企業は**事業戦略・ビジネスモデルをデジタル化にシフト**。在宅勤務やテレワークの活用拡大に加え、バーチャル展示会の活用、AI利用の推進、などに意欲的に取り組む姿勢が顕著(3-2)。
- また、**リスク分散と耐性強化を織り込んだ経営・ビジネスモデル**を志向。キーワードとなるのが、**「非対面・非接触」**へのシフト、販売や調達の**「多元化・多角化」**、およびバリューチェーン全体の**「可視化」**の推進(3-5)。
- コロナ危機を契機に、日本人駐在員の削減、経営の現地化など、合理化・効率化を模索する動きも進展(3-5)。

# 1-1 | 黒字企業の割合が世界全体で初めて5割を下回る

- 海外進出日系企業（有効回答8,786社）のうち、2020年に「黒字」を見込む企業は48.0%、一方の赤字は31.8%。
- 進出日系企業全体で、黒字企業の割合が全体の5割を下回るのは、比較可能な2008年以降で初めて。また、赤字企業の割合は31.8%と3割を超え、リーマンショック直後の2009年度を上回り、過去最大。
- 新型コロナ対策の行動制限が業績に直結する「ホテル/旅行」、「飲食」は、それぞれ約9割、約7割の企業が赤字を見込む。
- 一方、新型コロナ禍でも需要の変動幅が相対的に小さかった金融部門、取扱商品・サービスによっては需要増の側面もあった医薬品や医療機器、税務会計等は6割以上が黒字を見込むなど、業種によるばらつきが大きい。

海外進出日系企業の2020年の営業利益見通し

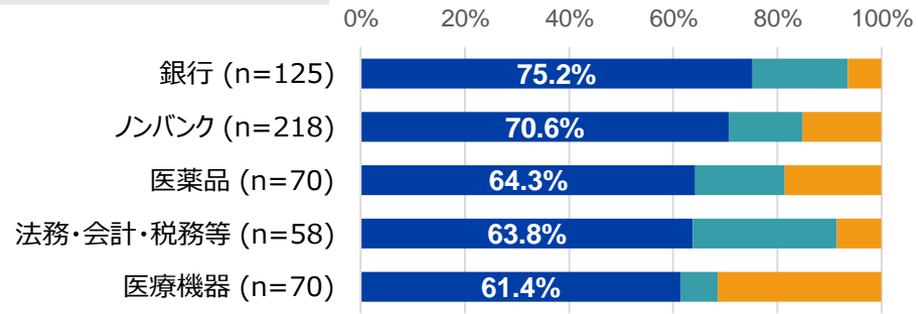
全地域合計 (n=8,786)



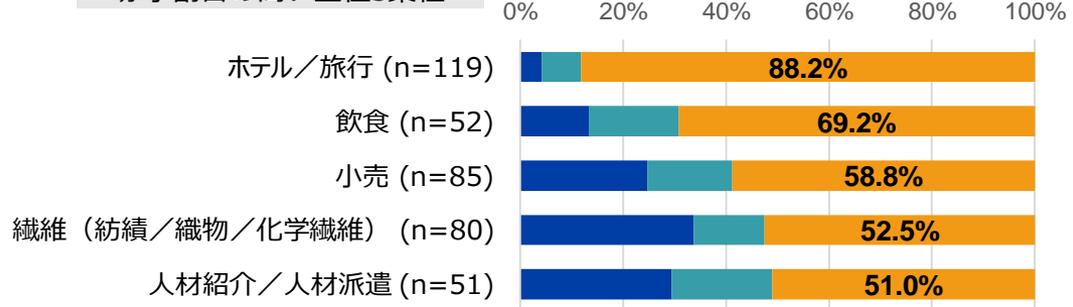
■ 黒字 ■ 均衡 ■ 赤字

主要業種別の見通し（黒字、赤字割合の上位5業種）

黒字割合の高い上位5業種



赤字割合の高い上位5業種



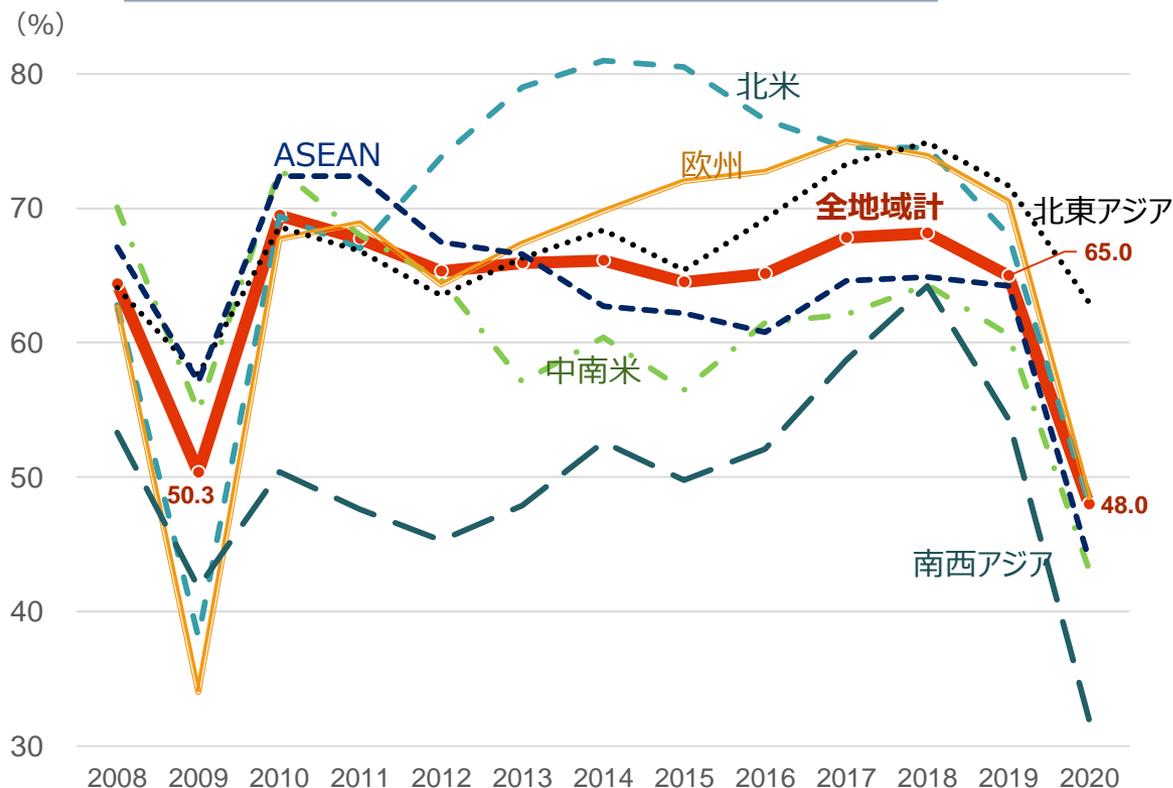
■ 黒字 ■ 均衡 ■ 赤字

# 1-2 | 赤字企業は中国・韓国で2割以下、インドでは5割超

- 黒字企業の割合は、前年の65.0%から17ポイント低下。全体で過去最低(注)であった2009年の50.3%を11年ぶりに下回る。
- 地域別では、中南米や、ASEAN、オセアニアで、黒字企業の割合が最小値を、赤字企業の割合が最大値をいずれも更新。
- インドでは「赤字」の割合が主要国で唯一、5割を超えた。インドネシアでは、「黒字」の割合が2019年から32ポイント低下。また「赤字」の割合が31.5ポイント増加。一方、中国や韓国では黒字企業の割合が6割以上、7割以上と相対的に高い。

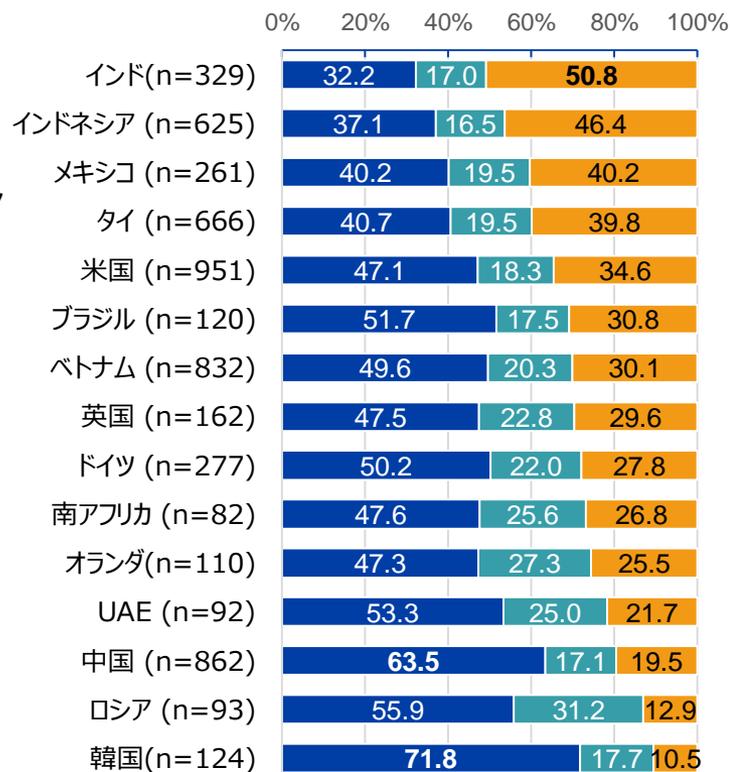
(注) 営業利益見通しの黒字・赤字・均衡の割合については、主要地域別のデータが横並びで取得可能な2008以降の数値を比較対象としている

黒字企業の割合の推移 (主要地域別)



(注) 全地域計には、ロシア (2013, 2015-20), オセアニア (2008-2020), 中東 (2015-2020), アフリカ (2013-2020) を含む。

主要国の2020年の営業利益見通し



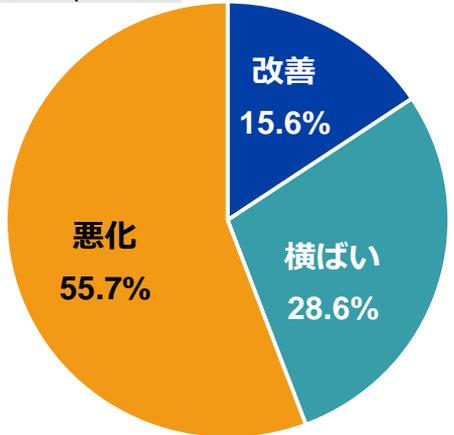
■ 黒字 ■ 均衡 ■ 赤字

# 1-3 | 新型コロナによる市場消失で、前年比「悪化」が約6割

- 2020年の営業利益見込みが、前年比で「悪化」する企業の割合が6割近くに達した。前年調査との比較で、「改善」の割合は17.1ポイント低下し、「悪化」の割合は26.2ポイント上昇。
- 悪化の最大の理由は新型コロナを要因とする国内市場の消失。特に「悪化」が目立つインドネシア、タイは、業種別構成比の高い輸送機器部品で、「悪化」がそれぞれ10割、8割。関連するサービス産業も巻き込み、全体の悪化に大きく寄与。
- 他方、中国や韓国など、感染拡大の早期収束に成功した国では「悪化」する企業の割合が相対的に低い。

2020年の営業利益見込み（前年比）

全地域合計（n=8,756）

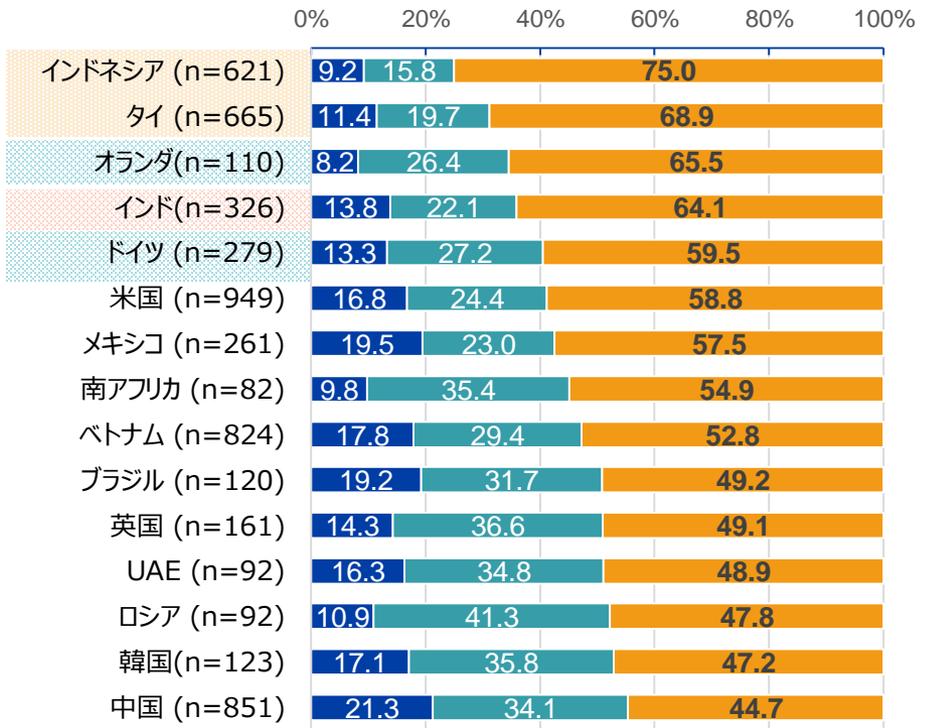


■ 改善 ■ 横ばい ■ 悪化

営業利益見込みが悪化する理由（n=4,841） ※複数回答

悪化の理由（上位順）	回答割合	新型コロナが要因
1 現地市場での売り上げ減少	76.9%	96.8%
2 輸出低迷による売り上げ減少	41.4%	96.3%
3 人件費の上昇	11.5%	28.2%

主要国の2020年の営業利益見込み（前年比）

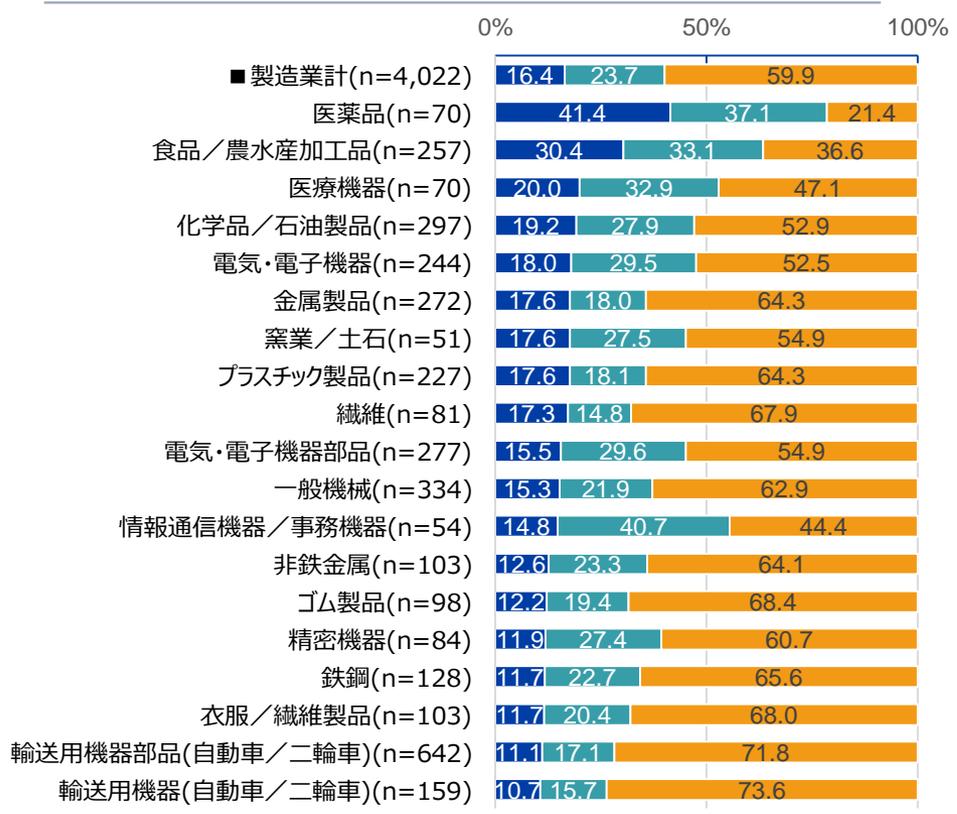


■ 改善 ■ 横ばい ■ 悪化

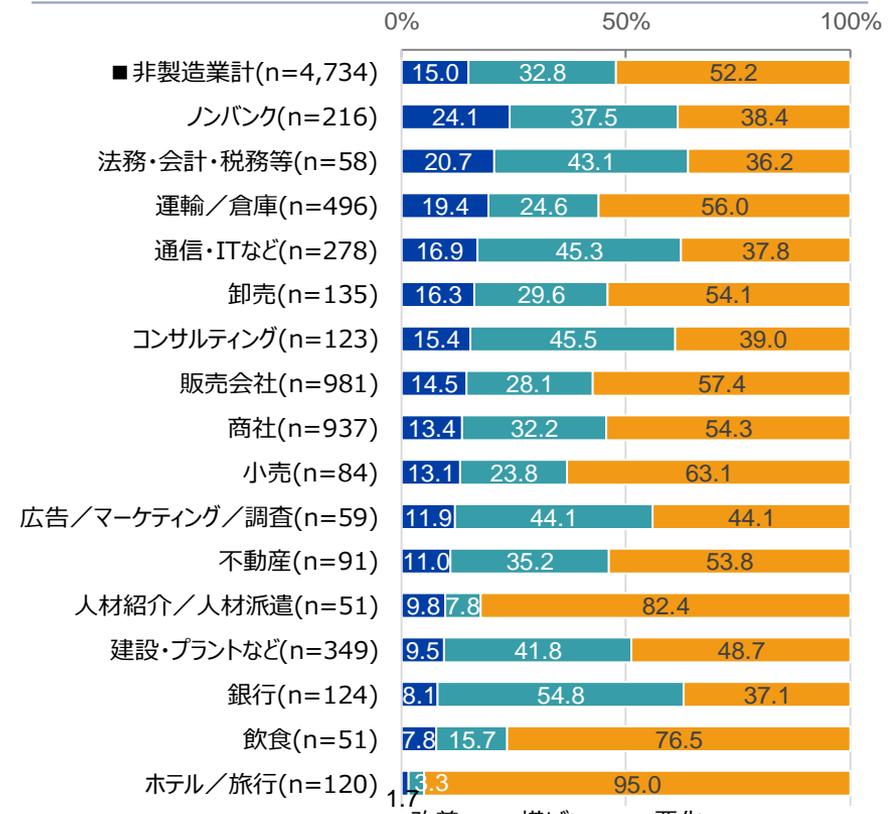
# 1-4 | 輸送機器・同部品、ホテル/旅行、人材等で悪化が深刻

- 製造業では、輸送機器（自動車/二輪車）および同部品で、「悪化」の割合が7割を超える一方、「改善」が1割前後であった。東南アジアや米国、欧州などの主要自動車市場で、20年前半に販売台数が大幅に落ち込んだことが要因。衣類/繊維製品や繊維も、進出先市場、輸出市場の消失による影響により、約7割が「悪化」と回答した。
- 非製造業では、行動制限による影響が大きいホテル/旅行で95%、飲食で約8割の企業が「悪化」と回答。景気後退による雇用環境の悪化に伴い、人材紹介/人材派遣においても「悪化」の割合が8割を超えた。

2020年の営業利益見込み（製造業・業種別）



2020年の営業利益見込み（非製造業・業種別）



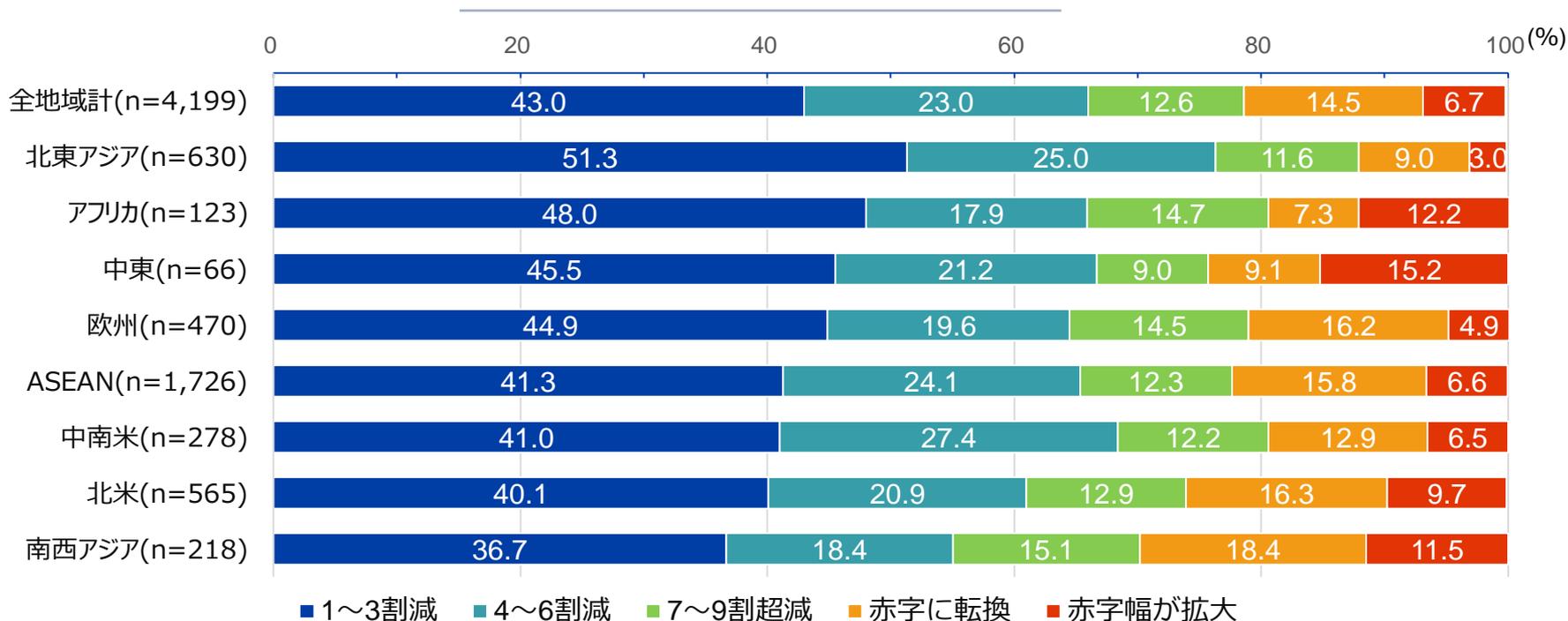
(注) n=50以上の業種のみ掲載。

■ 改善 ■ 横ばい ■ 悪化

## 1-5 | 悪化幅は進出国・地域の新型コロナ対応によりバラツキ

- 2020年に営業利益が前年比で悪化する企業の、利益の減少幅は「3割減」との回答が18.2%、「2割減」が17.0%と、あわせて全体の35.2%を占めた。また前年の黒字から赤字に転換する企業は14.5%を占めた。
- 北東アジア地域では、減少幅が1～3割にとどまる企業の割合が51.3%と相対的に高い。一方、減少幅が7割を超える企業や赤字転換する企業の割合が低い。中国、台湾、韓国などで新型コロナの感染の収束が他地域に比べて早く、操業規制や行動制限による営業利益の減少幅が相対的に小さく抑えられたことが背景にあると見られる。
- 業種別で「悪化」の割合が最大となったホテル・旅行は、営業利益の減少幅も深刻であり、2020年に「赤字に転落」する企業の割合が37.4%を占めた。また、営業利益の「9割減少」が22.2%、「8割減少」が15.2%であった。

営業利益「悪化」の減少幅（前年実績比）

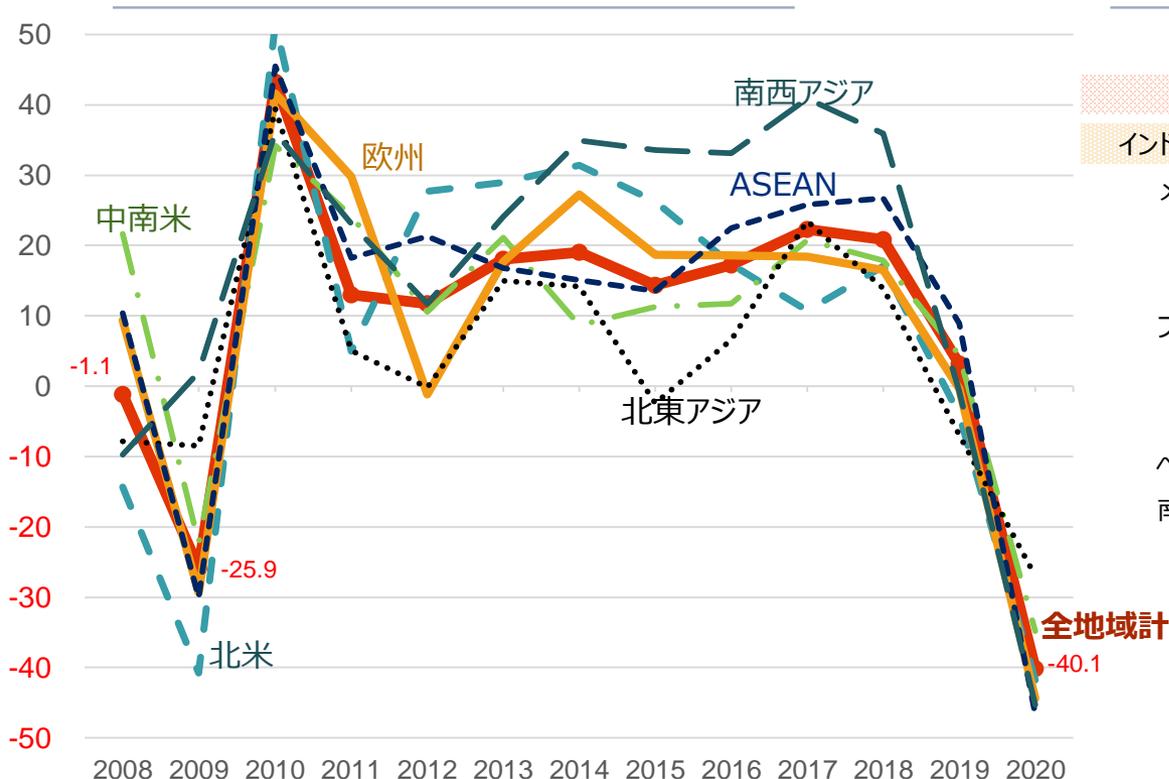


# 1-6 | 北米、欧州、アジアなど全地域で過去最低の景況感

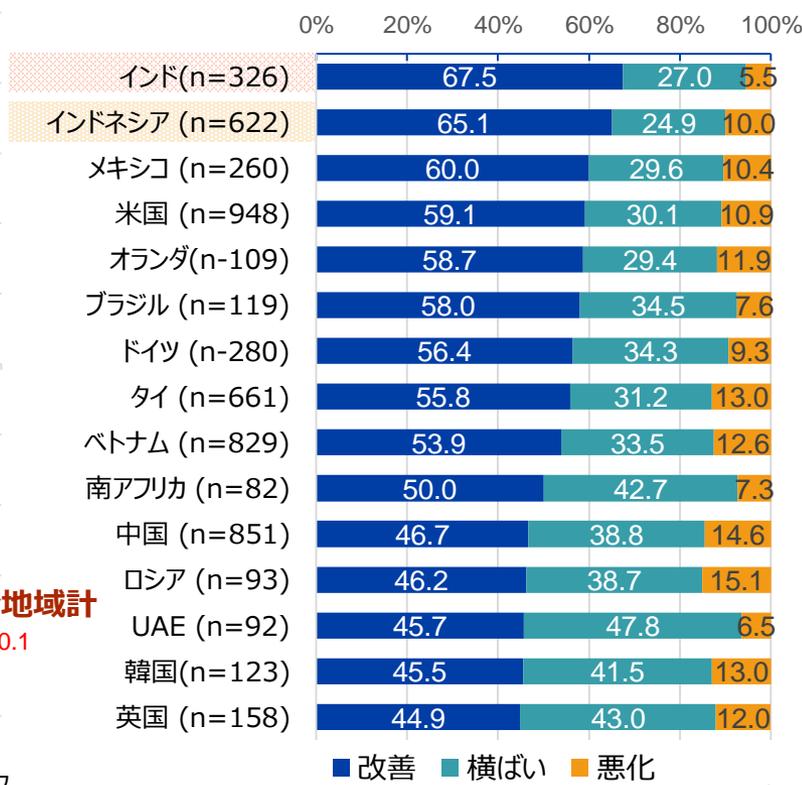
- 景況感を示すDI値は、全地域合計で、マイナス40.1ポイントとなった。主要地域別に見ても、全ての地域でマイナスとなり、北東アジア（-20.3ポイント）を除き、いずれも前年から約30~50ポイント超の大幅な下落となった。
- 北米でリーマンショック直後の2009年の数値を下回ったのをはじめ、全ての地域で、過去最低値を更新（注）した。
- 2021年の見通しでは、2020年の大幅な悪化の反動により、主要各国で営業利益の改善を見込む企業の割合が高い。 主要15カ国のDI値はいずれも30ポイントを上回り、インドネシアやブラジルでは50ポイント、インドでは60ポイントを上回る。

(注) ASEANは1996年、北米・中南米は2005年、欧州は2008年、北東アジア・南西アジア・オセアニアは2005年、中東は2015年、アフリカ2013年から、全て2020年までの期間を比較

DI値の推移（2008~2020年）



2020年と比較した2021年の見通し（主要国別）



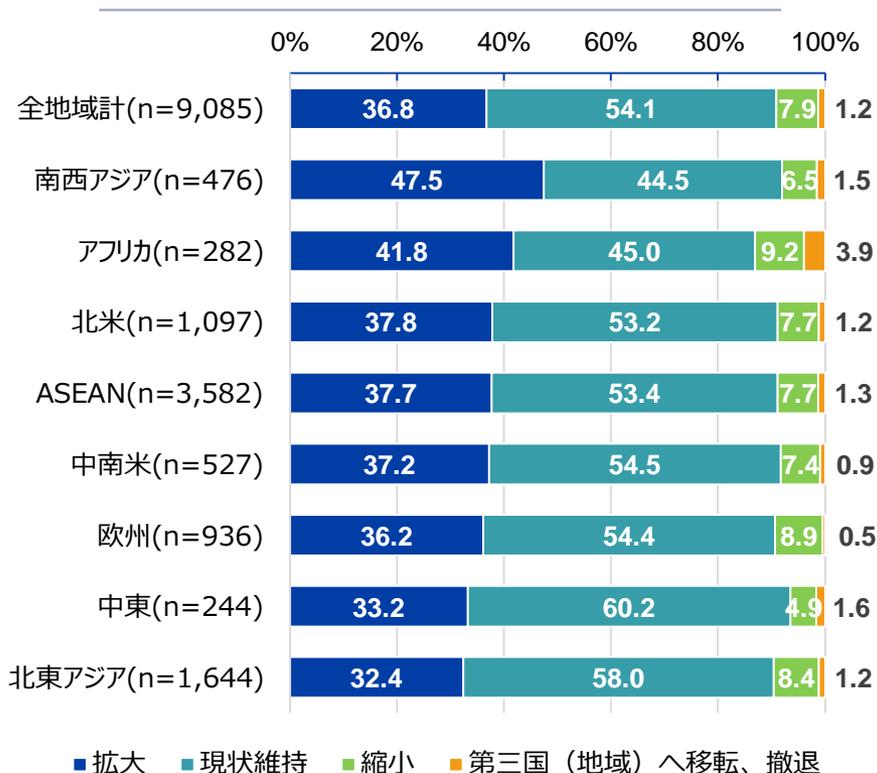
(注) 全地域計には、ロシア(2013, 2015-20), オセアニア(2008-2020), 中東 (2015-2020), アフリカ (2013-2020) を含む。

## 2-1 | 事業「拡大」は4割弱に低下、企業は様子見の姿勢

- 今後1～2年の事業展開の方向性について、「拡大」する企業の割合は36.8%（有効回答9,085社）と、前年調査（48.9%）から、10ポイント以上低下した。南西アジア（47.5%）とアフリカ（41.8%）を除く全地域で30%台となり、欧州を除く全地域において、比較可能な範囲（注）で、過去最低の値となった。
- 一方、「縮小」および「第三国（地域）への移転、撤退」については、アフリカを除く全地域で、合計1割未満にとどまる。「現状維持」とする企業はほとんどの地域で5割を超えており、多くの企業が新型コロナウイルス感染拡大を受け、先行きが不透明な中で様子見の姿勢を示している。

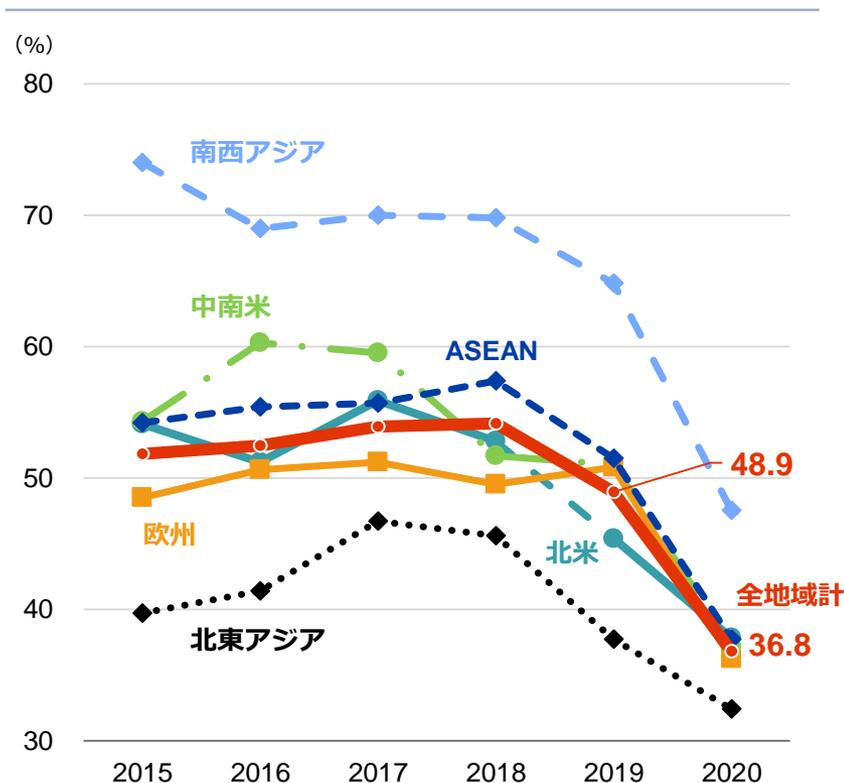
（注）北米、中南米は2012年、欧州は2008年、北東アジア・ASEAN・南西アジアについては1999年、中東は2015年、アフリカ2013年から、全て2020年までの期間を比較

### 今後1～2年の事業展開の方向性（地域別）



（注）全地域計には、ロシア、オセアニアを含む。

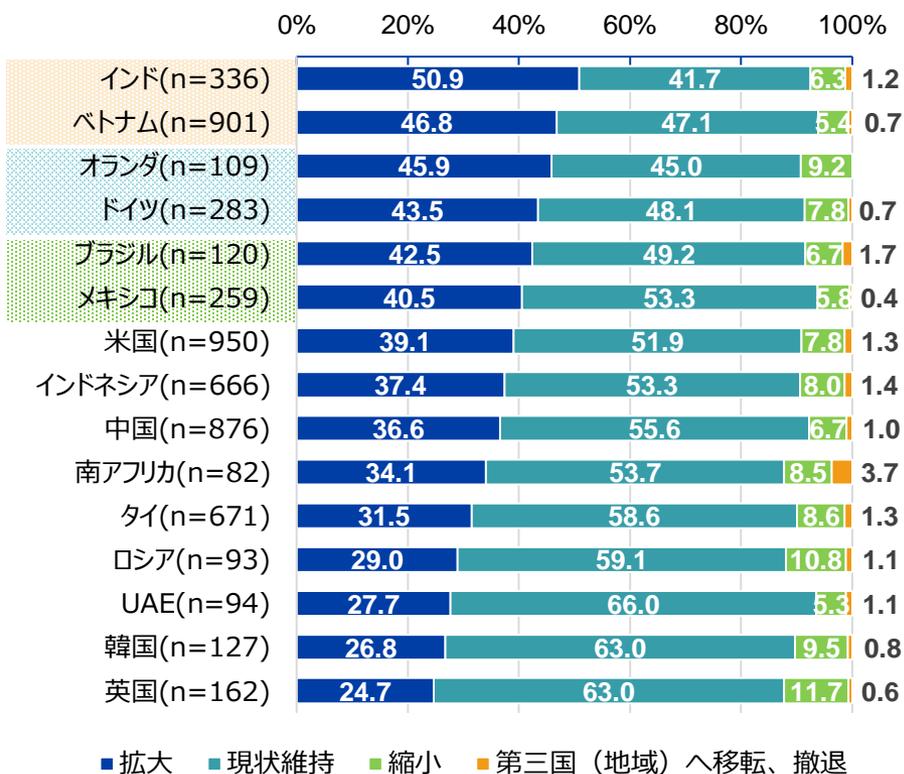
### 「拡大」の割合の推移（地域別）



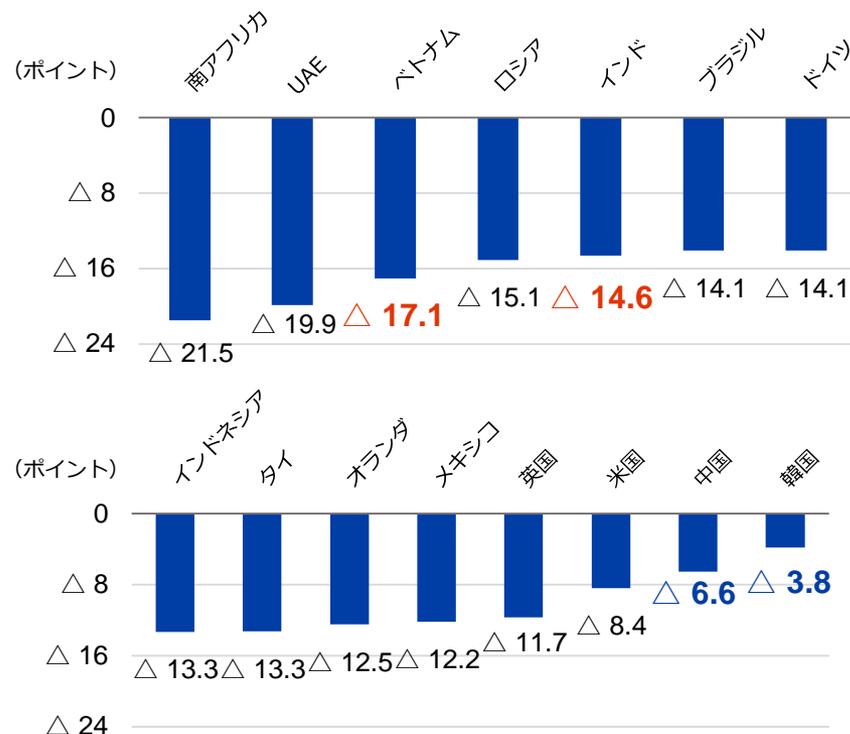
## 2-2 | 主要国では軒並み事業拡大意欲が低下

- 主要国別にみると、インドは「拡大」が50.9%と唯一過半数を超えたほか、新型コロナウイルス感染拡大を受けたサプライチェーンの分散先として注目されるベトナムも46.8%と半数近くに上った。ただし、同2カ国も前年比ではそれぞれマイナス14.6ポイント、マイナス17.1ポイントと、事業拡大意欲は大きく減退している。
- 一方、中国（36.6%）、韓国（26.8%）は「拡大」の割合は相対的に低いものの、前年比ではそれぞれマイナス6.6ポイント、マイナス3.8ポイントにとどまった。全ての主要国で、「拡大」の割合は前年比マイナスとなった。

今後1～2年の事業展開の方向性（主要国別）



「拡大」の割合の前年比（主要国別）

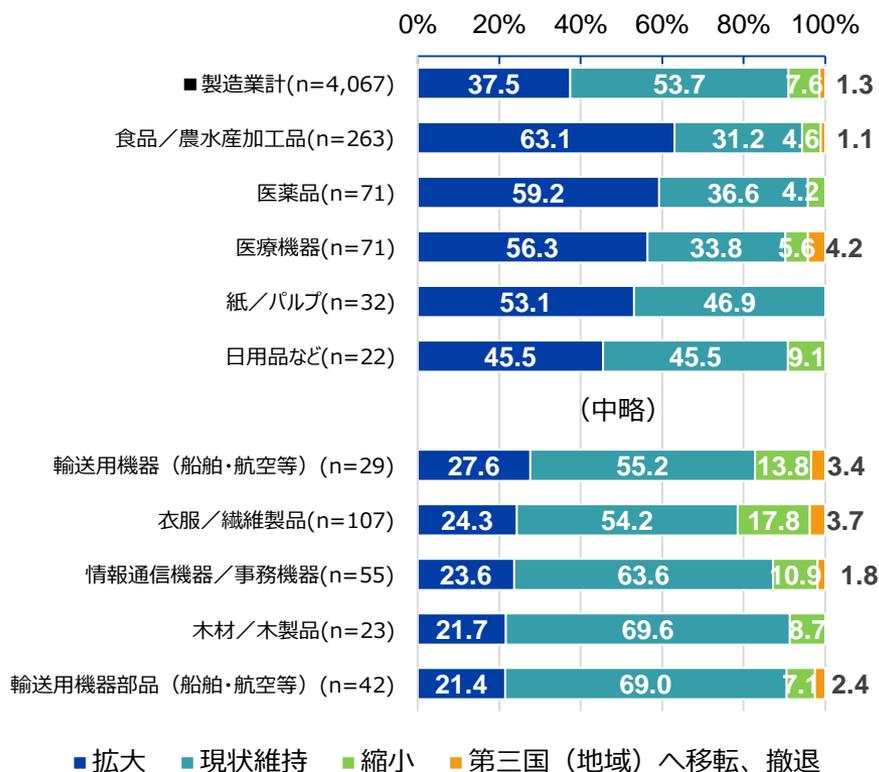


(注) 米国の2019年は製造業のみが対象。Copyright © 2020 JETRO. All rights reserved.

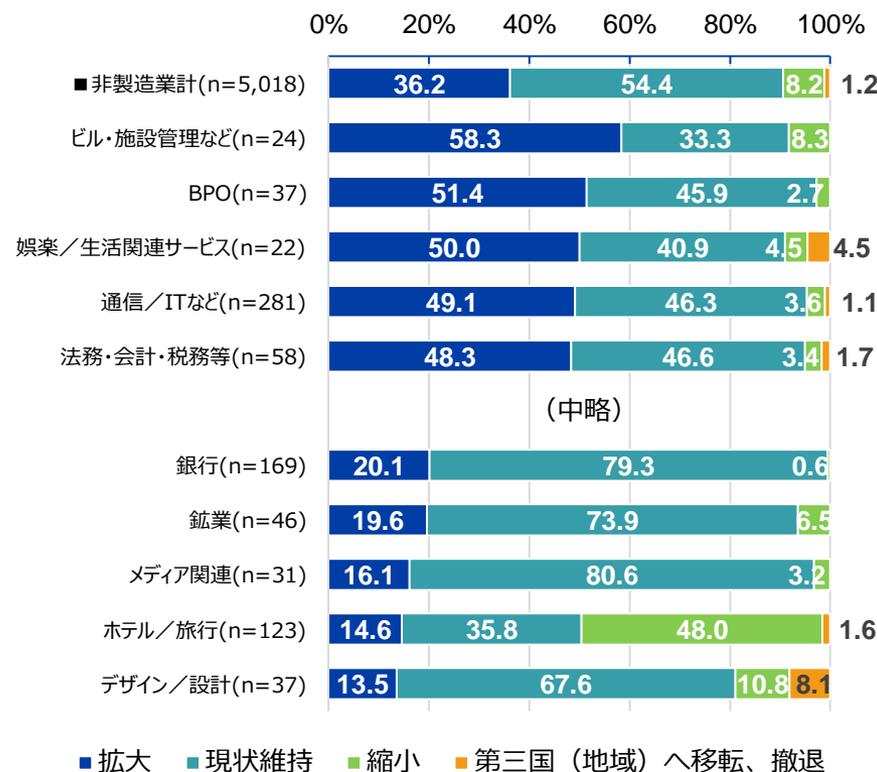
## 2-3 | 需要の底堅い食品や医薬品では6割が事業拡大に意欲

- 業種別にみると、製造業では食品／農水産加工品（63.1%）や医薬品（59.2%）、医療機器（56.3%）など、新型コロナ禍においても需要が底堅かった業種で「拡大」が5割を超えた。一方、都市封鎖や国境封鎖など移動制限の影響を大きく受けている輸送用機器（船舶・航空等）（27.6%）や同部品（21.4%）は2割台に低迷している。
- 非製造業では、新型コロナ感染拡大によるマイナスの影響が深刻なホテル／旅行は「拡大」が14.6%にとどまり、「縮小」が48.0%と突出して高かった。

### 今後1～2年の事業展開の方向性（製造業）



### 今後1～2年の事業展開の方向性（非製造業）

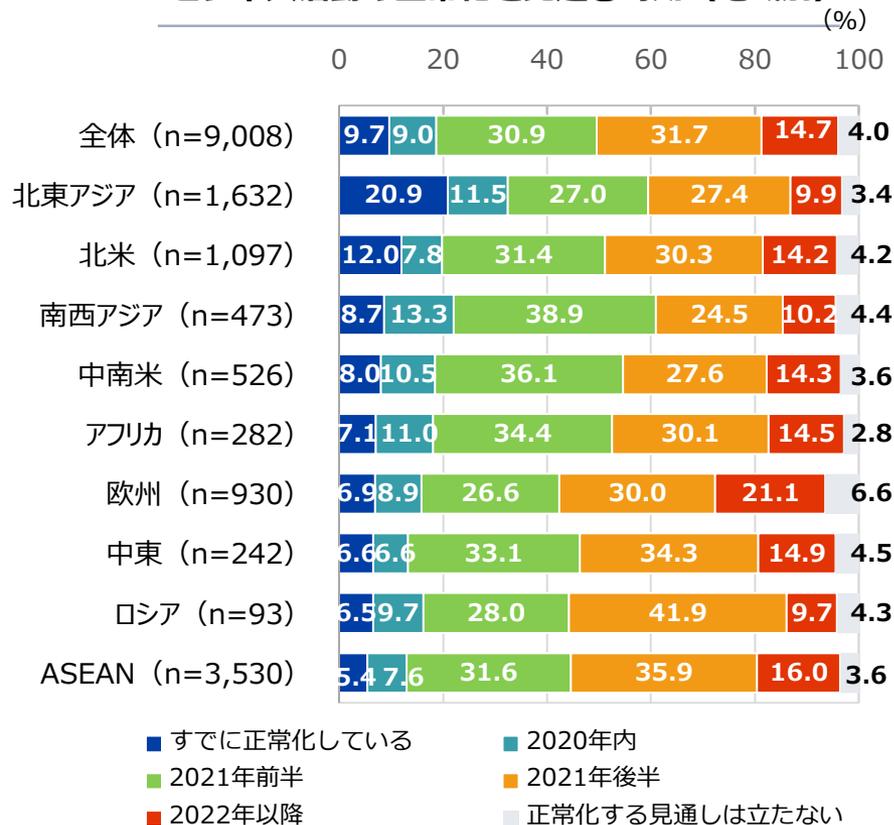


(注) n=20以上、「拡大」割合の上位・下位それぞれ5業種のみ掲載。

## 3-1 | ビジネス正常化は2021年後半

- ビジネス活動の正常化を見込む確実な時期は、2021年後半となる見通し（同年前半は30.9%、後半は31.7%）。20年内の回復を含めて、21年後半までに正常化を見込む企業が全体の8割（81.3%）を占める。
- 厳格な都市封鎖や感染者追跡等の対策を徹底した中国では「すでに正常化している」との回答は約3割（29.1%）。台湾、韓国を含む北東アジア地域でも2割を超えた。反面、ASEANや中東、欧州などでは2020年内の正常化を見込む企業の割合が低い。
- 業種別では、影響が限定的な医薬品の回復が早い。輸送用機器部品（自動車/二輪車）は、市場の大幅な落ち込みがあったものの、底堅い需要から、3割以上の企業が年内の回復を見込む。他方、接触機会の多い個人向けサービスの回復は相対的に遅い。

### ビジネス活動の正常化を見込む時期（地域別）



### 2020年内のビジネス活動正常化を見込む業種

#### 上位5業種

業種名	割合 (%)
医薬品 (n=70)	34.3
輸送用機器部品（自動車/二輪車） (n=637)	32.5
農林水産業 (n=36)	30.6
ビル・施設管理など (n=24)	29.2
メディア関連 (n=31)	29.0

#### 下位5業種

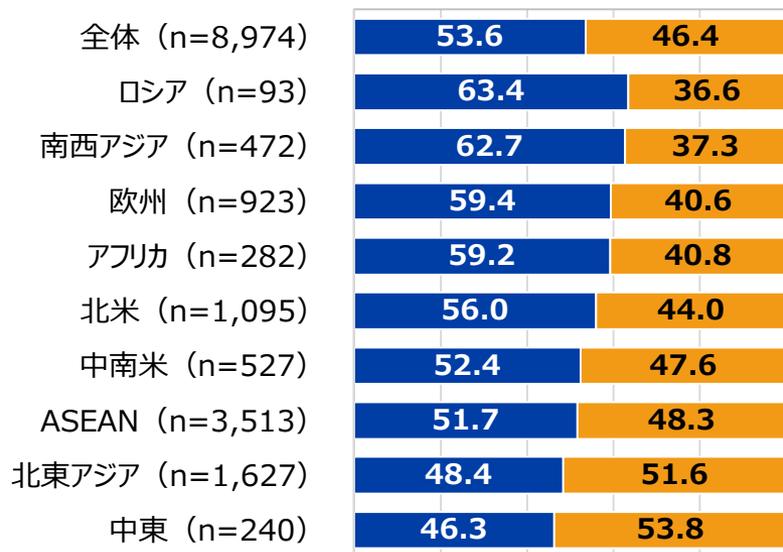
業種名	割合 (%)
ホテル/旅行 (n=123)	0.8
娯楽/生活関連サービス (n=21)	9.6
輸送用機器（船舶・航空等） (n=29)	10.3
人材紹介/人材派遣 (n=48)	10.4
鉱業 (n=45)	11.1

## 3-2 | 半数以上の企業が事業戦略を見直し

- 新型コロナを受け、企業の危機意識は強く、全体の53.6%が事業戦略やビジネスモデルの「見直しを行った、もしくは同予定がある」と回答した。
- 業種別にみると、「見直しを行った、もしくは同予定がある」と回答した企業は「ホテル/旅行」(86.0%)、「人材派遣/人材紹介」(85.4%)、「飲食」(82.7%)などの業種でとりわけ高い。新型コロナの影響による赤字化や業績悪化の割合が高い業種ほど、事業戦略やビジネスモデルの見直しに意欲的に取り組んでいる実態がわかる。

### 事業戦略やビジネスモデルの見直し（地域別）

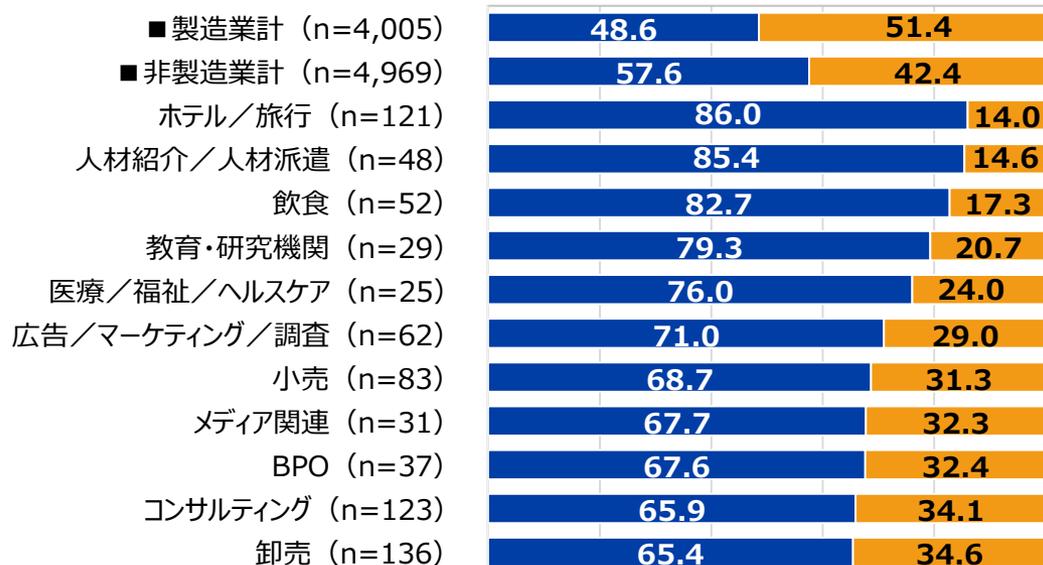
(%)  
0 20 40 60 80 100



- 見直しを行った (予定がある)
- 見直しを行っていない (予定がない)

### 事業戦略やビジネスモデルの見直し（業種別）

(%)  
0 20 40 60 80 100

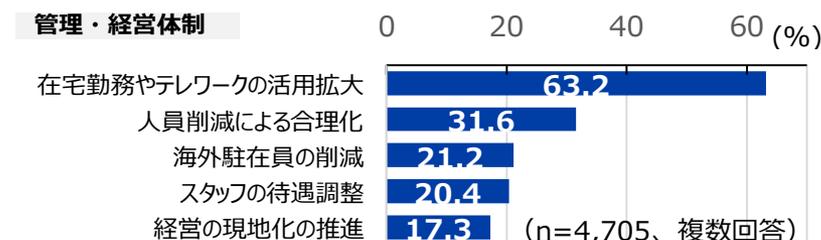
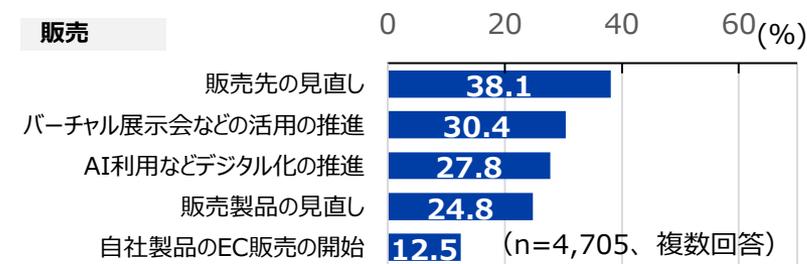


- 見直しを行った (予定がある)
- 見直しを行っていない (予定がない)

## 3-3 | 欧米中心にデジタル対応進む

- 具体的な見直し内容については、販売面では「販売先の見直し」に次いで、欧米地域を中心に、「バーチャル展示会などの活用の推進」「AI利用などデジタル化の推進」など、オンライン化、デジタル化の動きが顕著にみられた。ジェトロでもAlibaba.comへの出展やプロモーション支援を通じて企業のデジタル化を支援。
- 調達・生産面では「新規投資/設備投資の中止・延期」に加え、「調達先の切り替え」や「自動化・省人化の推進」で対応する企業の割合が高い。他方、「生産地の見直し」などサプライチェーンの抜本的な変更を行う企業は6.2%にとどまる。
- 管理・経営体制では、「在宅勤務やテレワークの活用拡大」が全体で6割を超え、比率は圧倒的に高い。

### 事業戦略やビジネスモデルの具体的見直し内容



### 具体的な見直し内容（上位3項目：主要地域別）

欧州 (n=536、複数回答)		(%)
1	在宅勤務やテレワークの活用拡大	80.6
2	バーチャル展示会などの活用の推進	40.7
3	AI利用などデジタル化の推進	35.6

北米 (n=606、複数回答)		(%)
1	在宅勤務やテレワークの活用拡大	76.9
2	バーチャル展示会などの活用の推進	44.4
3	人員削減による合理化	37.5

南西アジア (n=286、複数回答)		(%)
1	在宅勤務やテレワークの活用拡大	68.9
2	販売先の見直し	42.7
3	海外駐在員の削減	31.5

ASEAN (n=1,768、複数回答)		(%)
1	在宅勤務やテレワークの活用拡大	51.1
2	販売先の見直し	43.0
3	人員削減による合理化	32.0

北東アジア (n=767、複数回答)		(%)
1	在宅勤務やテレワークの活用拡大	51.1
2	販売先の見直し	42.1
3	人員削減による合理化	30.5

(注) 各戦略は上位5項目を掲載した。

## 3-4 | 新興・途上国では販売先見直しや人員削減

- 「販売先の見直し」はタイで5割を超えた。以下、上位では中国、インドなどアジア諸国の回答率が高い。具体的な見直し手法としては、国内外問わずに新規顧客を開拓する手法に加え、販売の打ち切りを示唆する動きもみられた。
- 「人員削減による合理化」は主要国ではインドネシアが最大だった。背景には契約社員で人員を雇用した企業が契約を打ち切っている例が多いとみられる。なお、業種別にはホテル/旅行、飲食などの接触型産業や輸送用機器部品の回答率が高かった。
- 「バーチャル展示会」については、ウェビナーの活用、オンライン商談会の参加などを進めていく声が聞かれた。

### 主要な見直し項目（国別／業種別）

（単位：％）

在宅勤務やテレワークの活用拡大				販売先の見直し			
国別		業種別		国別		業種別	
オランダ (n=60)	90.0	銀行 (n=87)	92.0	タイ (n=322)	53.1	衣服／繊維製品 (n=60)	66.7
英国 (n=84)	86.9	法務・会計・税務等 (n=27)	85.2	UAE (n=44)	47.7	繊維（紡績／織物／化学繊維）(n=40)	62.5
南アフリカ (n=50)	86.0	通信／ITなど (n=173)	82.1	中国 (n=369)	46.1	コンサルティング (n=77)	54.5
フランス (n=64)	84.4	メディア関連 (n=20)	80.0	インド (n=207)	44.4	プラスチック製品 (n=107)	53.3
ブラジル (n=78)	80.8	医薬品 (n=36)	77.8	ベトナム (n=383)	42.3	鉄鋼（鋳鍛造品を含む）(n=53)	50.9

人員削減による合理化				バーチャル展示会などの活用の推進			
国別		業種別		国別		業種別	
インドネシア(n=341)	46.3	ホテル／旅行 (n=103)	59.2	フランス (n=64)	50.0	医薬品 (n=36)	58.3
メキシコ(n=115)	43.5	輸送用機器部品（自動車／二輪車）(n=280)	58.9	ドイツ (n=163)	45.4	精密機器（分析機器など）(n=51)	56.9
オランダ (n=60)	41.7	ゴム製品 (n=41)	53.7	米国 (n=525)	43.8	ホテル／旅行 (n=103)	54.4
ブラジル (n=78)	38.5	飲食 (n=43)	53.5	ブラジル (n=78)	43.6	メディア関連 (n=20)	50.0
米国 (n=525)	37.3	鉄鋼（鋳鍛造品を含む）(n=53)	49.1	南アフリカ (n=50)	42.0	販売会社 (n=560)	48.4

AI利用などデジタル化の推進				販売製品の見直し			
国別		業種別		国別		業種別	
フランス (n=64)	57.8	メディア関連 (n=20)	75.0	フランス (n=64)	37.5	繊維（紡績／織物／化学繊維）(n=40)	40.0
韓国 (n=71)	46.5	医薬品 (n=36)	55.6	南アフリカ (n=50)	36.0	衣服／繊維製品 (n=60)	40.0
ロシア (n=59)	42.4	広告／マーケティング／調査 (n=44)	52.3	中国 (n=369)	32.0	通信／ITなど (n=173)	39.9
ブラジル (n=78)	39.7	精密機器（分析機器など）(n=51)	51.0	メキシコ(n=115)	31.3	飲食 (n=43)	39.5
米国 (n=525)	37.1	教育・研究機関 (n=22)	50.0	タイ (n=322)	26.4	小売 (n=56)	35.7

（注）n=20以上の業種のみ掲載。

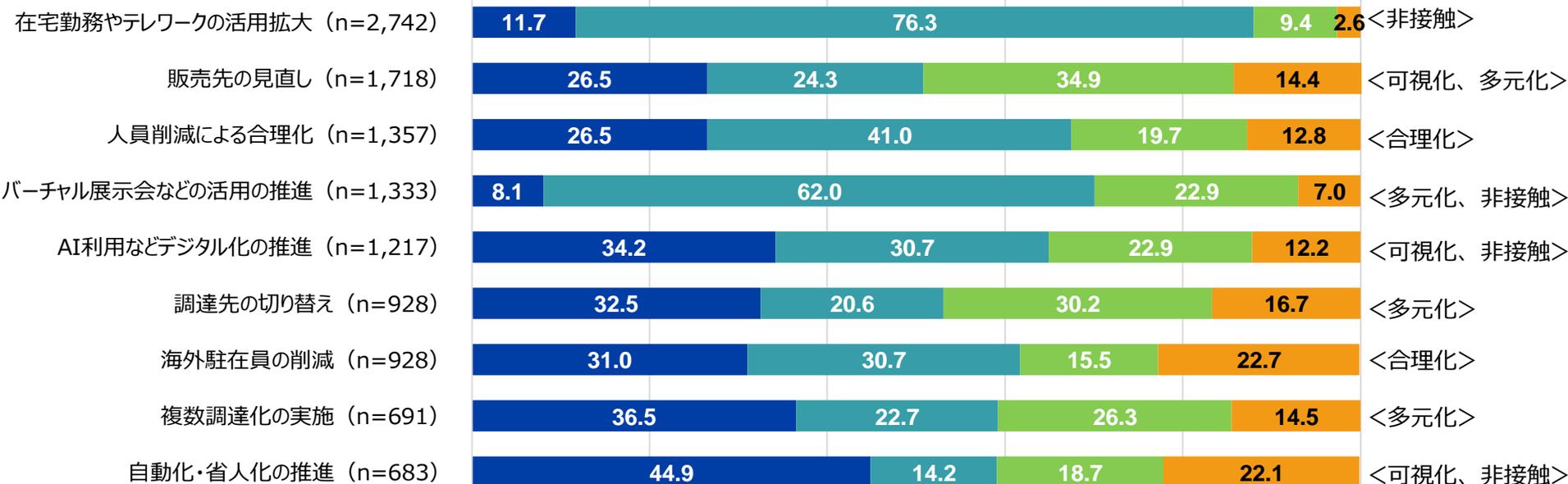
## 3-5 「可視化」「多元化」「非接触」「合理化」を推進

- 企業は今後、新型コロナを踏まえて、同種のパンデミックを織り込んだ経営・ビジネスモデルを構築する姿勢。「販売先の見直し」「AI利用などデジタル化の推進」を感染拡大後から今後にかけて着手する割合はそれぞれ73.6%、65.8%になった
- 上記回答からは「見える化の推進」「最適輸送経路の提案」など「サプライチェーンの可視化」に繋がる動きがみられる。また、「調達先の切り替え」（67.5%）や「複数調達化の実施」（63.5%）などリスク分散のための「多元化・多角化」もキーワードになる。「自動化・省人化の推進」（55.0%）からは現場の「非接触化」を強化する動きも確認できる。また、海外駐在員の削減を通じた経営の現地化など、「合理化・効率化」の動きも進展している。

主要項目別見直し時期

(%)

0 20 40 60 80 100



■ 感染拡大前から着手 ■ 感染拡大後着手 ■ 今年中に着手予定 ■ 来年以降着手予定