



2025年度

海外進出日系企業実態調査 | 欧州編

-高コストや地政学リスクに向き合う日系企業、サステナビリティ規制緩和には期待-

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部

2025年12月



目次

本調査の概要	2
調査結果のポイント	4
I. 営業利益見通し	6
II. 事業展開の方向性	12
III. 米国の追加関税措置の影響	19
IV. 人権尊重・脱炭素の取り組み	24
V. サステナビリティ関連政策・規制の影響	31
VI. デジタル関連政策・AIの活用	35
VII. 経営上の問題点	41
VIII. 調達・販売・自由貿易協定（FTA）の利用	48

本調査の概要（1）

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	ジェトロの海外事務所ネットワークを活用して抽出した西欧14カ国、中・東欧11カ国の日系企業（日本側出資比率10%以上の法人。駐在員事務所、連絡事務所、現地で日本人が起業した法人は対象外）1,449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。778社から有効回答を得た。有効回答率53.7%。
実施期間	2025年8月20日～9月19日
留意点	<ul style="list-style-type: none"> • ジェトロの欧州事務所が信頼できると思われる情報ソースを用い、本調査の対象となる欧州進出日系企業を捕捉したが、進出企業情報の完全な正確性・網羅性を保証するものではない。 • アンケートに回答した企業が、各設問に全て回答したわけではない。本資料における図表などの構成比は、四捨五入して表記したため、必ずしも合計が100%にならない場合がある。また、複数回答可能な設問は必ずしも合計が100%にならない。 • n数は、各設問の有効回答数を示す。 • 各選択肢の回答企業数の分母が5社に満たない業種や国、選択肢は対象から外した。 • 日本国の分類については、「中小企業基本法」および「新たな事業の創出及び産業への投資を促進するための産業競争力強化法等の一部を改正する法律」の定義に基づき、大企業、中堅企業、中小企業の区分で調査を実施。ただし、本調査結果における2024年以前の値においては、「大企業」に「中堅企業」を含む。 • 自由記述は原文の趣旨を損なわない範囲で加筆・編集している場合がある。
本報告の内容	1. 営業利益見通し 2. 事業展開の方向性 3. 米国の追加関税措置の影響 4. 人権尊重・脱炭素の取り組み 5. サステナビリティ関連政策・規制の影響 6. デジタル関連政策・AIの活用 7. 経営上の問題点 8. 調達・販売・自由貿易協定(FTA)の利用

本調査の概要（2）

製造業

食品・農水産加工品、繊維（紡績・織物・化学繊維）、衣服・繊維製品（履物、手袋、皮革製品、縫製品を含む）、木材・木製品、家具・インテリア製品・装備品、紙・パルプ、印刷・出版、化学品・石油製品、医薬品、プラスチック製品、ゴム製品、窯業・土石、鉄鋼（鋳鍛造品を含む）、非鉄金属、金属製品（メッキ加工を含む）、一般機械（はん用・生産用・工作機械/建機・農機/金型・工具含む）、情報通信機器・事務機器、医療機器、精密機器（分析機器、光学機器など）、電気・電子機器、電気・電子機器部品、輸送用機器（自動車・二輪車）、輸送用機器部品（自動車・二輪車）、輸送用機器（鉄道車両・船舶・航空・運搬車両）、輸送用機器部品（鉄道車両・船舶・航空・運搬車両）、日用品・文具・雑貨・スポーツ用品、その他製造業

非製造業

農林水産業、鉱業、建設・プラント・エンジニアリング、電気・ガス・熱供給・水道、運輸・倉庫、通信・IT・ソフトウェア・情報システム・デジタルサービス、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）、メディア・マスコミ・コンテンツ、広告・マーケティング・調査、卸売、小売、商社、販売会社、銀行、ノンバンク（保険、証券、クレジットカード、リースなど）、不動産、ビル・施設管理/空調/警備/清掃、レンタル、コンサルティング、法務・会計・税務など専門サービス、持株・統括会社、デザイン・設計・修理/保守/検査・分析、人材紹介・人材派遣、ホテル・旅行、飲食、娯楽・生活関連サービス（イベント、スポーツ施設、理美容を含む）、教育・研究機関、医療・福祉・ヘルスケア、その他

（注）本資料中では一部の業種名は短縮したかたちで表示。

国・地域別回答数	調査企業数	
	有効回答	構成比 (%)
総数	778	100.0
■西欧	651	83.7
ドイツ	251	32.3
オランダ	85	10.9
英国	71	9.1
フランス	63	8.1
ベルギー	41	5.3
スイス	25	3.2
スペイン	23	3.0
イタリア	21	2.7
アイルランド	15	1.9
オーストリア	15	1.9
フィンランド	15	1.9
デンマーク	12	1.5
スウェーデン	9	1.2
ポルトガル	5	0.6
■中・東欧	127	16.3
チェコ	39	5.0
ハンガリー	33	4.2
ポーランド	27	3.5
ルーマニア	16	2.1
セルビア	6	0.8
スロベニア	4	0.5
ブルガリア	1	0.1
スロバキア	1	0.1

調査結果のポイント I

1. 2025年の「黒字」見込みは欧州全体で微減だが、中・東欧では製造業の支えで堅調

- 欧州全体の2025年営業利益見込みは「黒字」が前年比0.7ポイント減の65.5%。一方で、中・東欧は全業種で5.5ポイント増の63.8%、うち製造業は12.1ポイント増の64.5%と大きく上昇。
- 2025年の前年と比較した営業利益「悪化の理由」として、「現地市場での需要減少」が最も多く、ついで「人件費の上昇」となった。

2. 事業展開の方向性は「拡大」が微増にとどまるなか、ウクライナへ一定の関心

- 今後1~2年の事業展開の方向性について、「拡大」すると回答した企業は、前年調査から2.7ポイント増となった一方、「現状維持」は前年調査から3.6ポイント減少。
- ウクライナ復興支援・ビジネス活動に関心がある企業は前年より12.9ポイント増加の58.9%。

3. 米国追加関税措置、米国と取引する製造業43.2%が「マイナスの影響が大きい」

- 関税措置の営業利益への影響が最も大きい品目は「自動車・自動車部品」が最多。輸送用機器部品（自動車等）のほか様々な業種の企業が同品目を選択し、サプライチェーン全体に影響が波及。
- 対応策として、コスト削減を行いつつ、調達先の分散化や、現地市場での販売増加に取り組む傾向。

4. 人権・脱炭素に取り組む企業は増加も、準備中・予定がある企業は減少

- 「人権デューディリジェンス（DD）を実施している」との回答割合は全体の41.7%と、前年（37.2%）から4.5ポイント増加。一方「実施に向け準備中」と「実施検討のため情報収集中」の合計は前年から7.7ポイント減少し32.0%。
- 脱炭素化に取り組んでいる企業の割合は61.8%と、前年調査（59.7%）から2.1ポイント増加し、2023年の60%台まで回復。他方、予定がある企業は2.9ポイント減少し21.5%。

調査結果のポイント II

5. サステナビリティ規制はCSRD、PPWRの影響大、規制緩和はコスト・負担軽減へ期待

- EUによるサステナビリティ規制の規制緩和の動きについては、「コスト・負担の軽減を期待」する声が、全体で67.1%と最大。
- 2025年に簡素化による適用開始時期の延期や適用対象基準の引き上げ案が発表されたCSRD、CSDDD、EUDRを「影響を受けている、または受ける可能性が高い」規制として選択した企業は、75.9%が「コスト・負担の軽減を期待」と回答。

6. AI規制への注目が大きく上昇、AIの活用も大幅に増加し、半数以上が既に活用

- 注目する欧州のデジタル化関連の政策や規制では、AI規制が前年調査から19.6ポイント上昇して46.5%。サイバーセキュリティ、データ規制も引き続き注目度が高い。
- 前年の調査時点でAIを「すでに活用している」と回答した企業は27.9%。今回調査ではほぼ倍増の52.5%の活用率。「活用する予定はない」は22.8%から9.4%と大幅に減少。

7. 経営上の問題点は西欧「労働コストの高さ」、中・東欧「ウクライナ情勢」が最大

- 経営上の問題点は、欧州全体では「労働コストの高さ」が最大（56.7%）で前年から5.6ポイント増加。西欧は「労働コストの高さ」（58.5%）、中・東欧は「ウクライナ情勢」（60.5%）が最大。
- 2025年の基本給ベースアップ率（名目、平均値）は人材獲得競争が激化する中・東欧で特に高い水準。

8. ポーランドが7年連続で将来有望な販売先、調達は所在国や近隣国から行う傾向続く

- 有望な販売先では、それぞれ2位と3位を維持したトルコとドイツがポーランドに続いた。経済成長が堅調なスペインが大きく上昇し6位、モロッコが10位圏内に入った。
- 調達は所在国やEU域内での調達の傾向が続いており、特に中・東欧では同割合が5割超え。

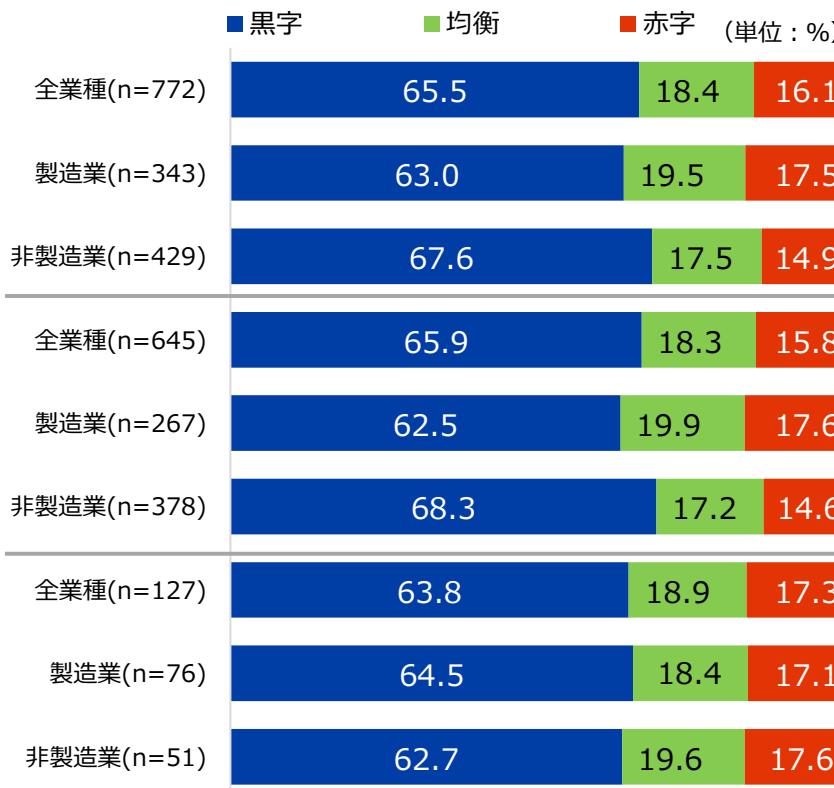
I. 営業利益見通し

1 | 2025年の営業利益見込み： 「黒字」見込みは0.7ポイント減少するも中・東欧は堅調

- 営業利益「黒字」見込みの割合は、欧州全体（全業種）では前年から0.7ポイント減少し65.5%。一方で、中・東欧は全業種で前年から5.5ポイント増加し63.8%。特に製造業が64.5%（前年52.4%）と12.1ポイント増加し、下支え。
- 国別では、半数の国で「黒字」見込みの割合が前年より増加し、フィンランド、ハンガリー、ポルトガルでは拡大幅が大きかった。一方、デンマーク、フランスは15ポイント以上縮小。

2025年の営業利益見込み（地域・業種別）

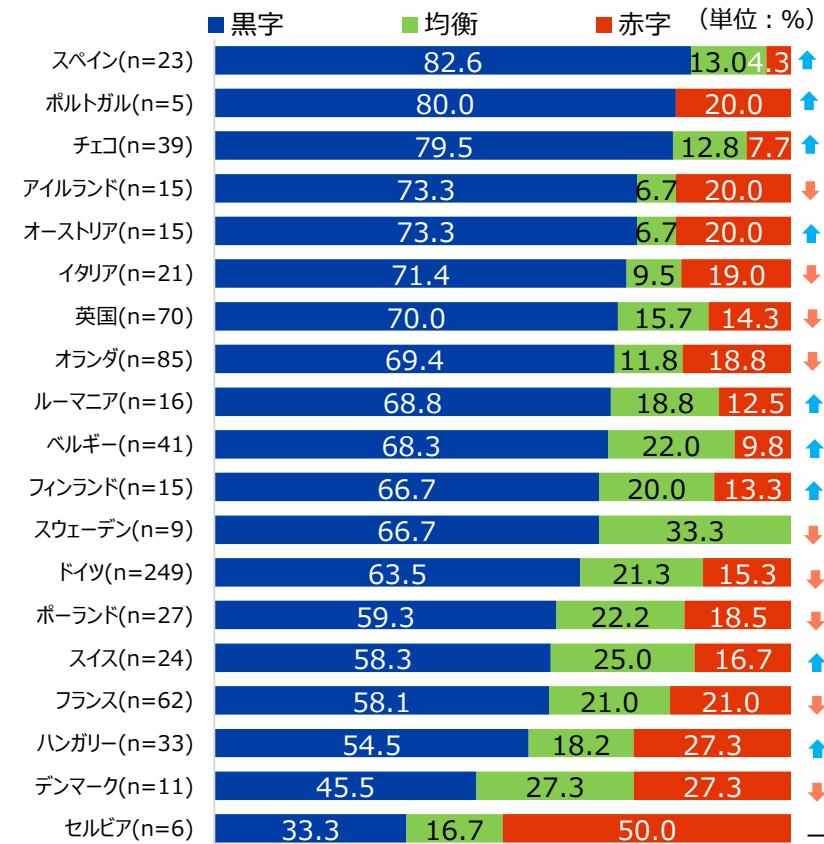
欧州（全体）



西欧

中・東欧

2025年の営業利益見込み（国別）

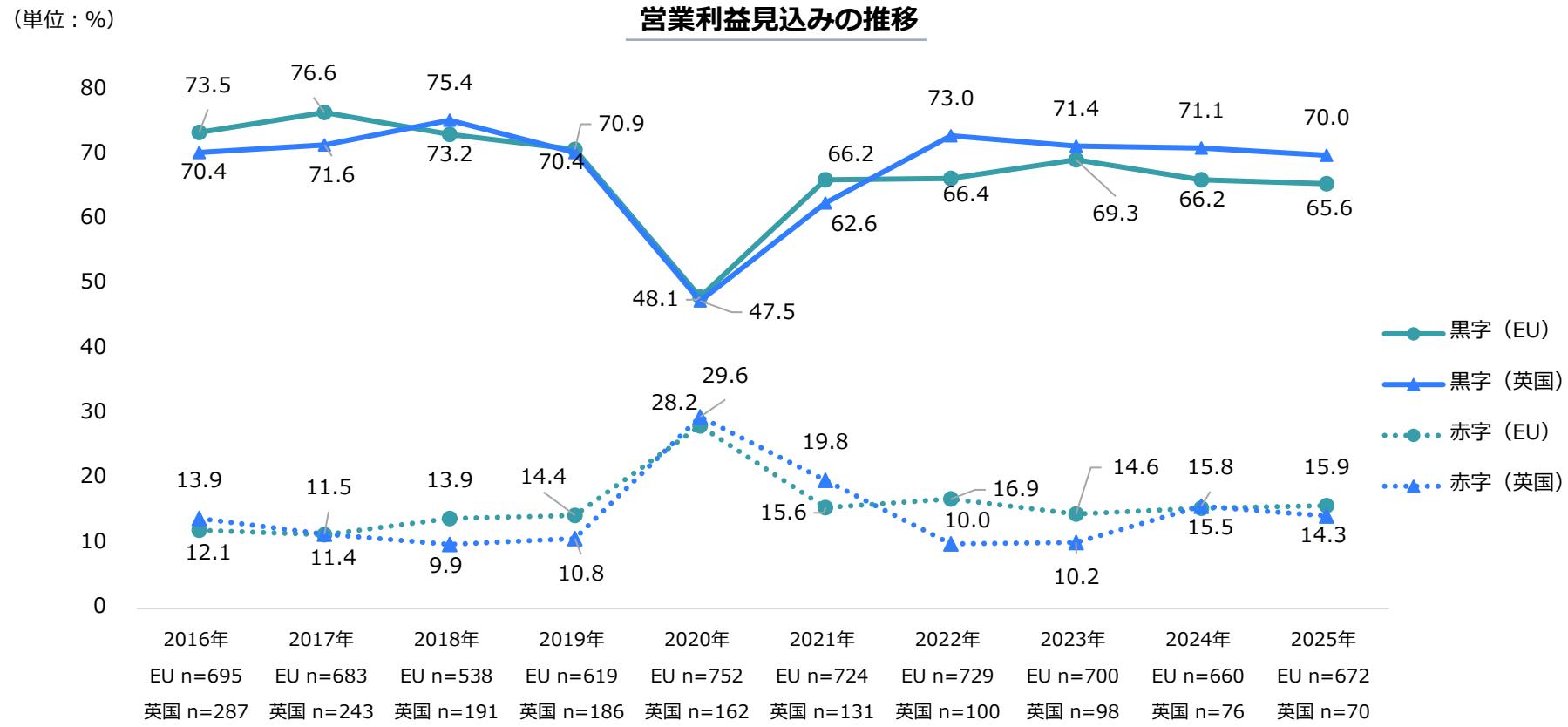


(注)▲「黒字」が昨年より増加、▼昨年より減少 Copyright © 2025 JETRO. All rights reserved.
ジェトロ作成。無断転載・転用を禁ずる

2 | 営業利益見込みの推移（過去10年間 全業種）：EUの「黒字」割合、前年に続いて減少

- 2025年の営業利益が「黒字」見込みの割合は、EUが65.6%、英国が70.0%となり、**EUは2年連続、英国は3年連続で減少続く。**
- 2025年の営業利益が「赤字」見込みの割合は、EUが15.9%、英国が14.3%となり、前年比でEUは微増、英国は微減。

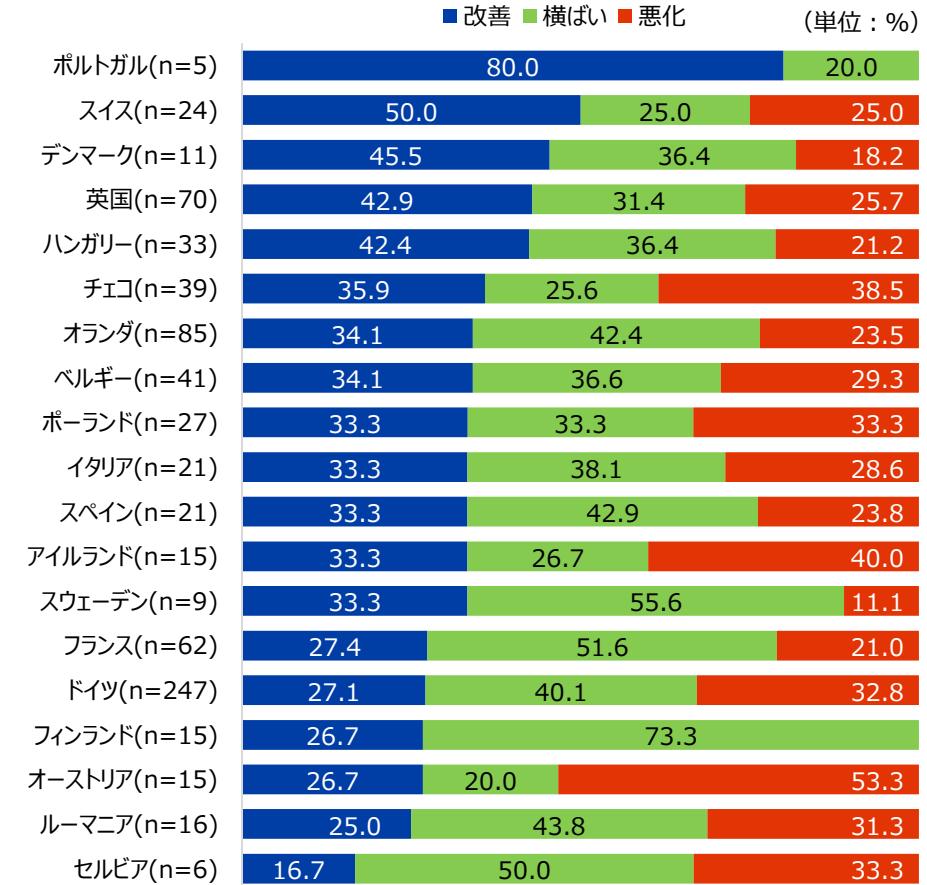
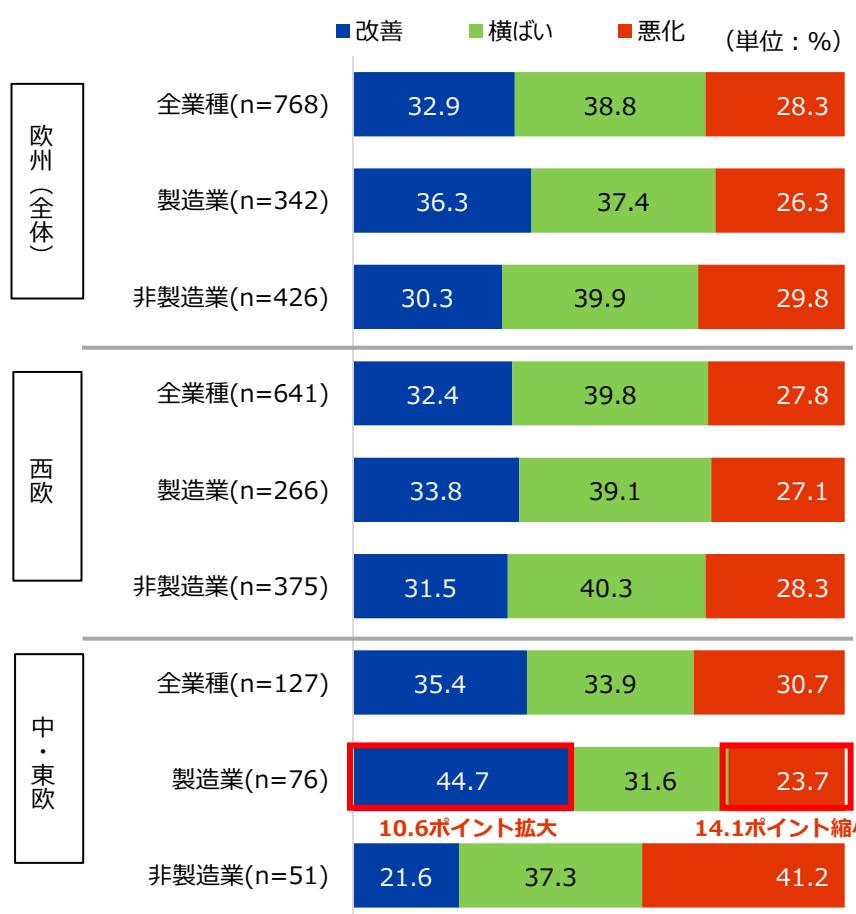
(単位：%)



3 | 2024年実績と比較した2025年の営業利益見込み： 中・東欧の製造業の改善見込みは10ポイント以上増加

- 前年実績比の2025年の営業利益見込みは、**欧州全体（全業種）**で「改善」が「悪化」を4.6ポイント上回り、2.1ポイント上回る結果となった前年調査時より差は拡大。
- 前年と比べて「改善」する割合は、**中・東欧の製造業**では10.6ポイント増加し44.7%、「悪化」する割合が14.1ポイント縮小し23.7%と好調。

2024年実績と比較した2025年の営業利益見込み（地域・業種別） 2024年実績と比較した2025年の営業利益見込み（国別）



4 | 2025年の営業利益見込みの「改善」／「悪化」理由： 営業利益見込み「悪化」の主要因は、続く需要減少

- 前年と比較した営業利益の「改善の理由」について、西欧では「現地市場での需要増加」が最多。中・東欧（製造業）では「生産効率、販売効率、稼働率などの改善」が最も多く、企業努力も改善に貢献。
- 前年と比較した営業利益の「悪化の理由」について、欧洲全体、西欧、中・東欧いずれも「現地市場での需要減少」が最も多く、ついで「人件費の上昇」となった。

営業利益見込み（前年比）が「改善」する理由（複数回答）

(単位：%)

改善の理由（上位順）	欧州			西欧			中・東欧		
	全業種 (n=252)	製造業 (n=124)	非製造業 (n=128)	全業種 (n=207)	製造業 (n=90)	非製造業 (n=117)	全業種 (n=45)	製造業 (n=34)	非製造業 (n=11)
1 現地市場での需要増加	49.2	49.2	49.2	51.7	55.6	48.7	37.8	32.4	54.5
2 輸出先市場での需要増加	29.4	34.7	24.2	33.3	42.2	26.5	11.1	14.7	0.0
3 販売価格の変更	25.0	32.3	18.0	22.7	28.9	17.9	35.6	41.2	18.2
4 生産効率、販売効率、稼働率などの改善	23.4	34.7	12.5	16.9	24.4	11.1	53.3	61.8	27.3
5 現地市場での販売体制強化	20.6	18.5	22.7	22.2	21.1	23.1	13.3	11.8	18.2

営業利益見込み（前年比）が「悪化」する理由（複数回答）

(単位：%)

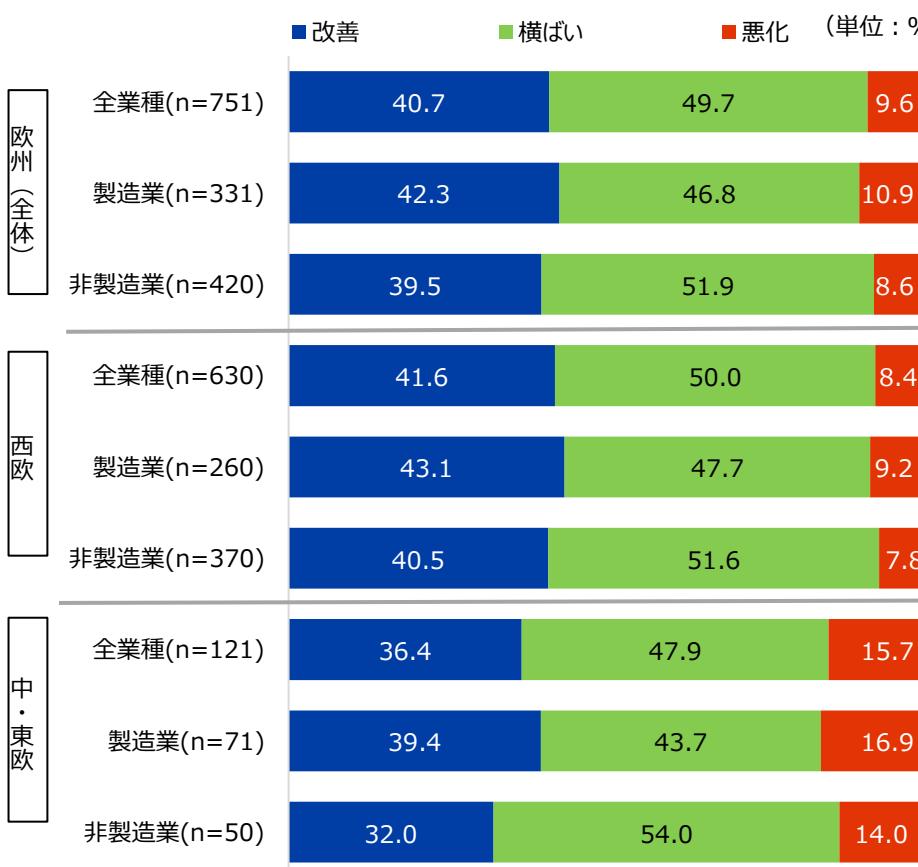
悪化の理由（上位順）	欧州			西欧			中・東欧		
	全業種 (n=217)	製造業 (n=90)	非製造業 (n=127)	全業種 (n=178)	製造業 (n=72)	非製造業 (n=106)	全業種 (n=39)	製造業 (n=18)	非製造業 (n=21)
1 現地市場での需要減少	56.7	62.2	52.8	54.5	62.5	49.1	66.7	61.1	71.4
2 人件費の上昇	37.3	38.9	36.2	34.8	34.7	34.9	48.7	55.6	42.9
3 輸出先市場での需要減少	35.0	43.3	29.1	37.6	45.8	32.1	23.1	33.3	14.3
4 他社との競合激化	24.9	28.9	22.0	24.7	27.8	22.6	25.6	33.3	19.0
5 原材料・部品調達コストの上昇	18.9	30.0	11.0	17.4	26.4	11.3	25.6	44.4	9.5

(注) オレンジは、地域別・業種別の最上位。

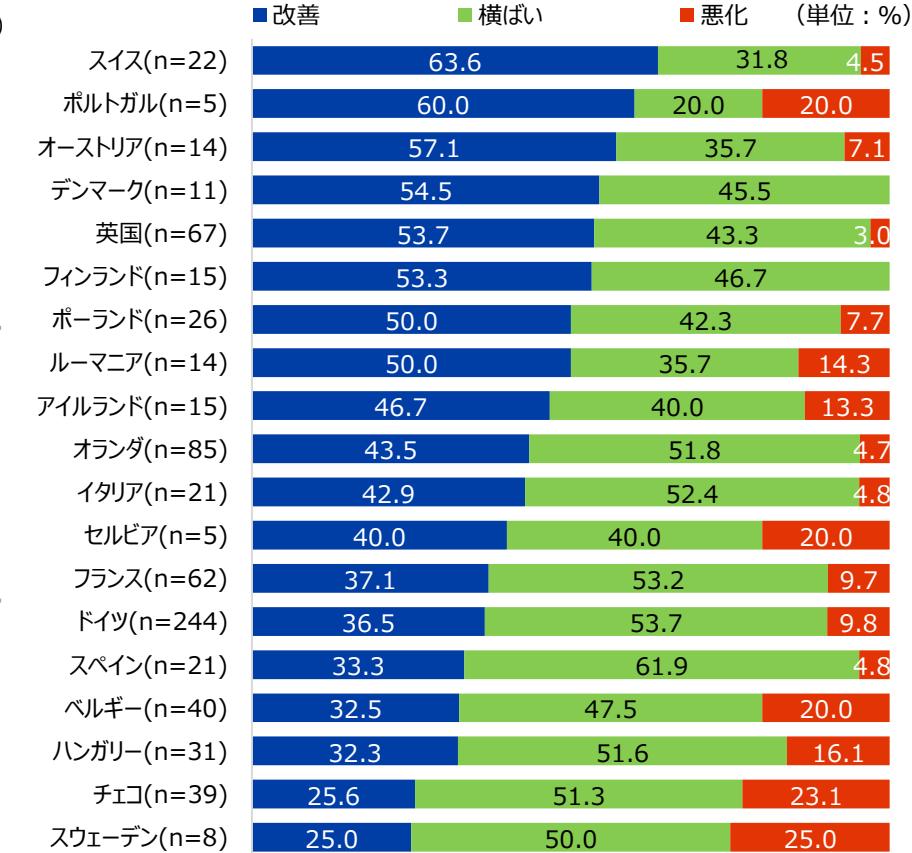
5 | 2025年と比較した2026年の営業利益見通し： 2026年営業利益、2025年比「改善」見通しは約4割

- 2026年の営業利益見通しでは欧州全体で「改善」が40.7%で、前年調査と比べて0.1ポイント増加、「悪化」は9.6%で同1.3ポイント減少で、前年調査と大きく変わらず。
- 国別では、6割近くの国で「横ばい」と「悪化」の合計が「改善」を上回った。特にスウェーデンとチエコでは2割超が営業利益「悪化」の見通しで、国によってバラツキも。

2025年と比較した2026年の営業利益見通し（地域・業種別）



2025年と比較した2026年の営業利益見通し（国別）



II. 事業展開の方向性

1

今後1~2年の事業展開の方向性： 今後の事業「拡大」が微増し、「現状維持」を上回る

- 今後1~2年の事業展開の方向性について48.9%の企業が「拡大」と回答し、「現状維持」(45.3%)を3.6ポイント上回り最大。「拡大」と回答した企業は、前年調査から2.7ポイント増となった一方、「現状維持」は前年調査から3.6ポイント減少。
- 国別では、セルビア、アイルランド、ポルトガルで「拡大」と回答した企業の割合が8割を超える拡大意欲。「輸出の増加」(セルビア、ポルトガル)、「現地市場ニーズの拡大」(アイルランド)、「高付加価値製品の受容性が高い」(ポルトガル)などが主な理由。

今後1~2年の事業展開の方向性（業種別）

■拡大 ■現状維持 ■縮小 ■第3国（地域）へ移転、撤退
(単位：%)



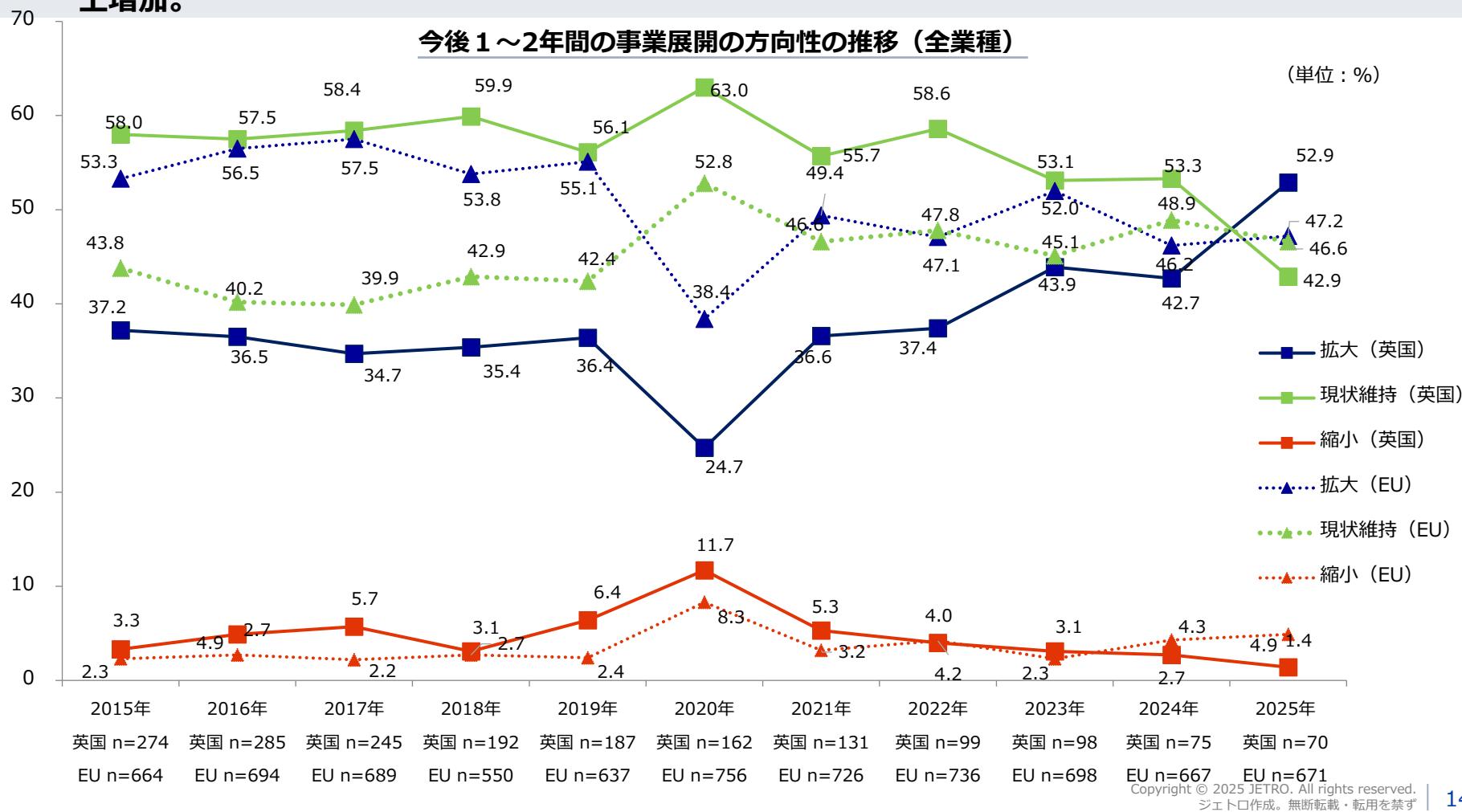
今後1~2年の事業展開の方向性（国別）

■拡大 ■現状維持 ■縮小 ■第3国（地域）へ移転、撤退
(単位：%)



2 | 今後1~2年間の事業展開の方向性の推移： EU、英国ともに「拡大」が「現状維持」を上回る

- 今後1~2年の事業展開についての「拡大」の割合は、EUが47.2%、英国が52.9%と、「現状維持」を上回った。
- 特に英国は「現状維持」の割合が前年から10ポイント以上減少したが、「拡大」割合が10ポイント以上増加。

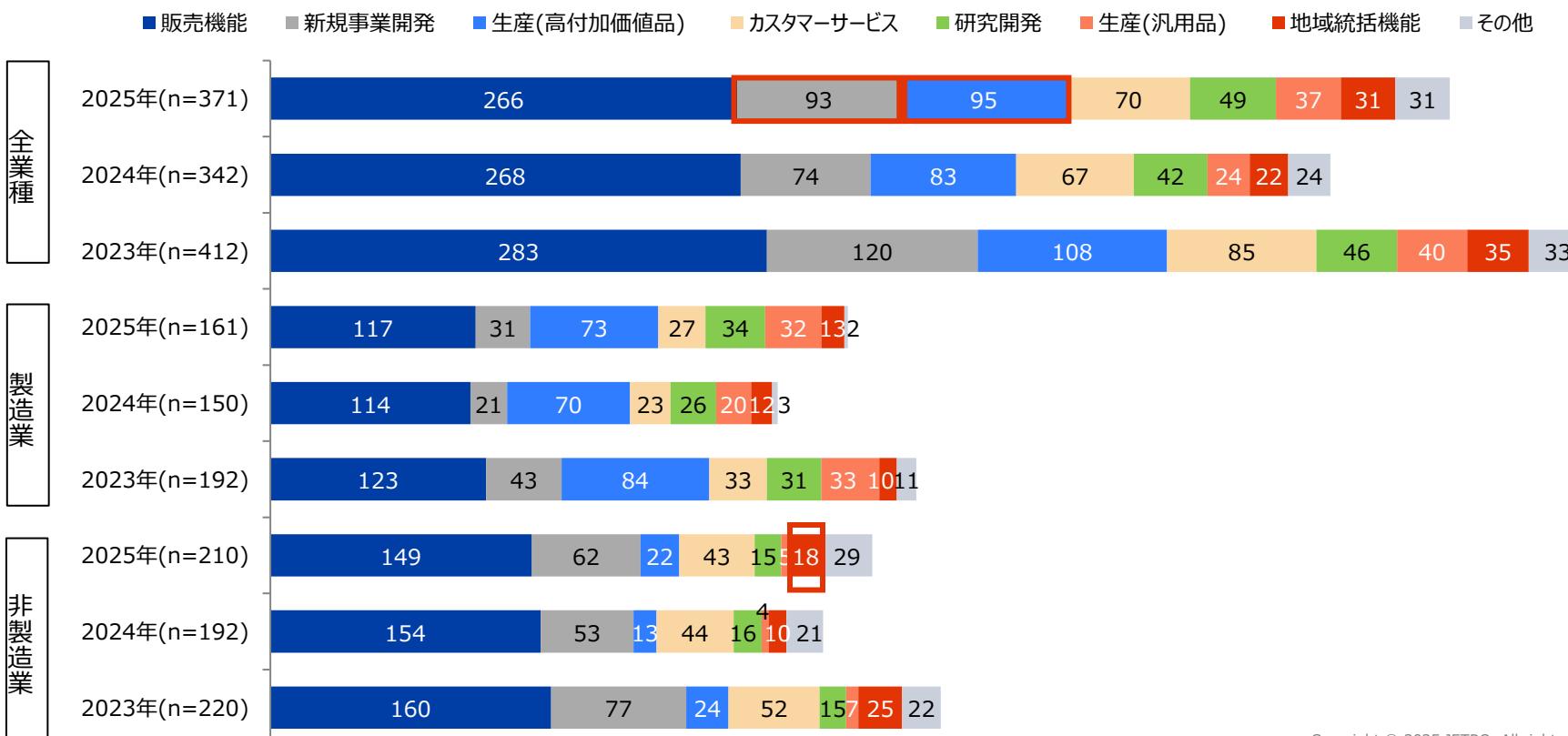


3 | 具体的に拡大する機能（業種別）： 「新規事業開発」「高付加価値品の生産」が増加

- 今後1~2年の事業を「拡大」と回答した企業に具体的に拡大する機能を聞いたところ、「新規事業開発」は前年から25.7%、「高付加価値品の生産」は14.5%増加。全業種で「販売機能」と回答した企業は前年同様最大で、既存ビジネスを維持、複数の機能を拡大しながら利益を拡大する動き。
- 製造業では一貫して「地域統括機能」と回答する企業数は増加傾向で、非製造業では「地域統括機能」を拡大すると回答した企業数は前年調査から1.8倍増加した。

具体的に拡大する機能（複数回答）

(単位：社)



4 | 具体的に拡大する機能（国別）：

生産拡大の方向性では、西欧は高付加価値品の割合高い

- 「販売」と回答した企業の割合が高い3カ国はイタリア、ルーマニア、フランス。「新規事業開発」と回答した企業の割合が高いデンマーク、ポーランドは前年からほぼ倍増、オーストリアは前年に続き高い。
- 生産拡大の方向性は、中・東欧では高付加価値品、汎用品ともに約4分の1の企業が回答したが、西欧は汎用品と回答した企業は10%にも満たず、高付加価値品の回答割合が25.5%と高い。

具体的に拡大する機能（国別、複数回答）

(単位：社、%)

拡大する機能 (上位順)	欧州 (n=371)	西欧 (n=318)	ドイツ (n=104)	オランダ (n=45)	英国 (n=37)	フランス (n=27)	ベルギー (n=19)	スイス (n=18)	イタリア (n=12)	アイルランド (n=12)	スペイン (n=11)	オーストリア (n=11)	デンマーク (n=9)	フィンランド (n=7)
販売	266	230	83	29	24	22	13	12	11	7	8	7	6	4
	71.7	72.3	79.8	64.4	64.9	81.5	68.4	66.7	91.7	58.3	72.7	63.6	66.7	57.1
生産 (高付加価値品)	95	81	21	10	9	9	6	4	2	2	5	4	4	4
	25.6	25.5	20.2	22.2	24.3	33.3	31.6	22.2	16.7	16.7	45.5	36.4	44.4	57.1
新規事業開発	93	78	25	9	9	8	5	4	0	5	1	5	4	1
	25.1	24.5	24.0	20.0	24.3	29.6	26.3	22.2	0.0	41.7	9.1	45.5	44.4	14.3
カスタマーサービス	70	60	17	8	6	9	0	5	3	2	1	3	2	2
	18.9	18.9	16.3	17.8	16.2	33.3	0.0	27.8	25.0	16.7	9.1	27.3	22.2	28.6
研究開発	49	41	11	7	4	4	1	5	2	1	2	2	0	2
	13.2	12.9	10.6	15.6	10.8	14.8	5.3	27.8	16.7	8.3	18.2	18.2	0.0	28.6
生産（汎用品）	37	24	6	5	4	0	0	1	2	1	1	2	1	0
	10.0	7.5	5.8	11.1	10.8	0.0	0.0	5.6	16.7	8.3	9.1	18.2	11.1	0.0
地域統括機能	31	29	9	4	2	2	1	6	2	2	0	1	0	0
	8.4	9.1	8.7	8.9	5.4	7.4	5.3	33.3	16.7	16.7	0.0	9.1	0.0	0.0
拡大する機能 (上位順)	欧州 (n=371)	中・東欧 (n=53)	チエコ (n=17)	ポーランド (n=14)	ハンガリー (n=7)	ルーマニア (n=6)	セルビア (n=5)							
販売	266	36	12	8	5	5	3							
	71.7	67.9	70.6	57.1	71.4	83.3	60.0							
生産 (高付加価値品)	95	14	6	3	2	0	2							
	25.6	26.4	35.3	21.4	28.6	0.0	40.0							
新規事業開発	93	15	4	7	0	2	1							
	25.1	28.3	23.5	50.0	0.0	33.3	20.0							
カスタマーサービス	70	10	3	3	0	3	0							
	18.9	18.9	17.6	21.4	0.0	50.0	0.0							
研究開発	49	8	1	2	2	0	2							
	13.2	15.1	5.9	14.3	28.6	0.0	40.0							
生産（汎用品）	37	13	4	2	3	0	2							
	10.0	24.5	23.5	14.3	42.9	0.0	40.0							
地域統括機能	31	2	0	0	0	0	1							
	8.4	3.8	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0							

(注1) 各国・地域のカッコ内は、今後1～2年の事業を「拡大」すると回答した企業数。

(注2) 機能別の上段は拡大する機能として選んだ（複数回答）企業数、下段は [n] に対する割合。

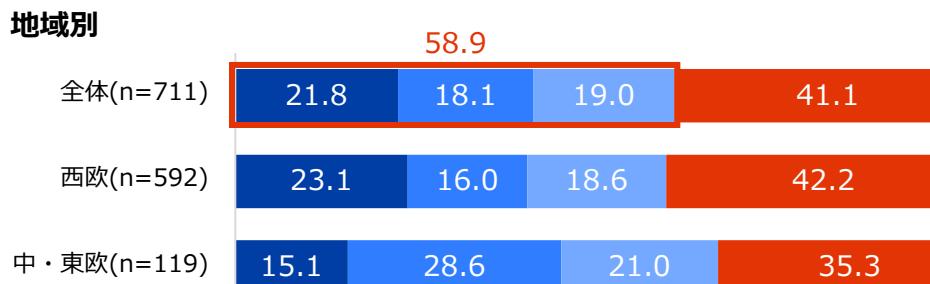
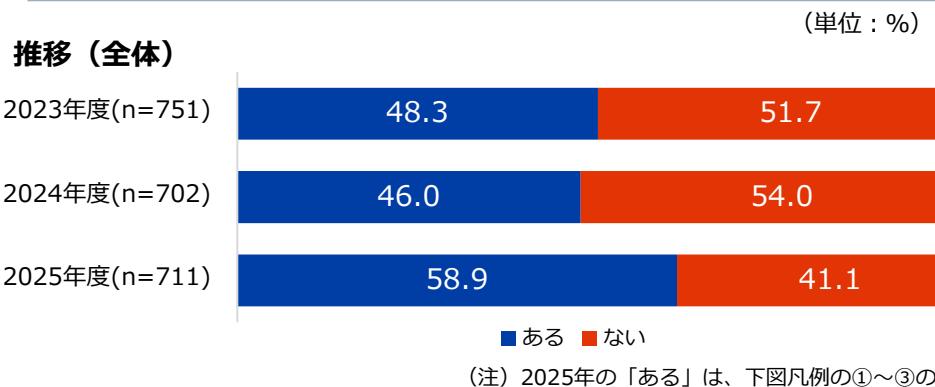
(注3) オレンジは欧州全体の機能別上位3カ国。

(注4) 水色は前年から大きく割合が減少した国。

5 ウクライナ復興支援・ビジネス活動への関心と開始時期： 関心企業は増加、中・東欧は早期ビジネス開始を志向

- ウクライナ復興支援・ビジネス活動に関心がある企業は前年から12.9ポイント増加の58.9%。西欧は「戦争により途絶えていたビジネスの再開」、中・東欧は「復興支援などの新規ビジネス」への関心が高かった。
- ビジネス開始時期は、少なくとも戦争終結に関わる合意が必要とする回答が合わせて82.7%を占めるが、戦争終結を待たずにビジネスを開始する企業もあり、中・東欧では23.0%に上った。

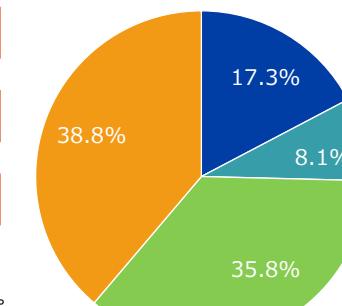
ウクライナ復興支援・ビジネス活動への関心（推移および地域別）



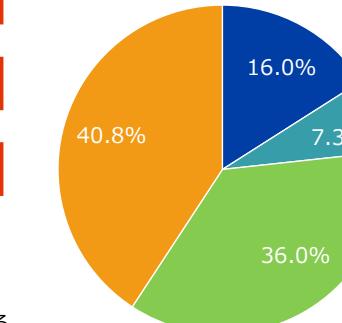
- ①戦争により途絶えていたビジネスの再開に関心がある
- ②復興支援などの新規ビジネスに関心がある
- ③戦争により途絶えていたビジネスの再開と復興支援などの新規ビジネスの両方に関心がある
- ④関心はない

ビジネス開始時期（地域別）

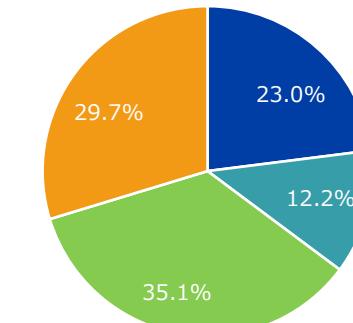
全体(n=405)



西欧(n=331)



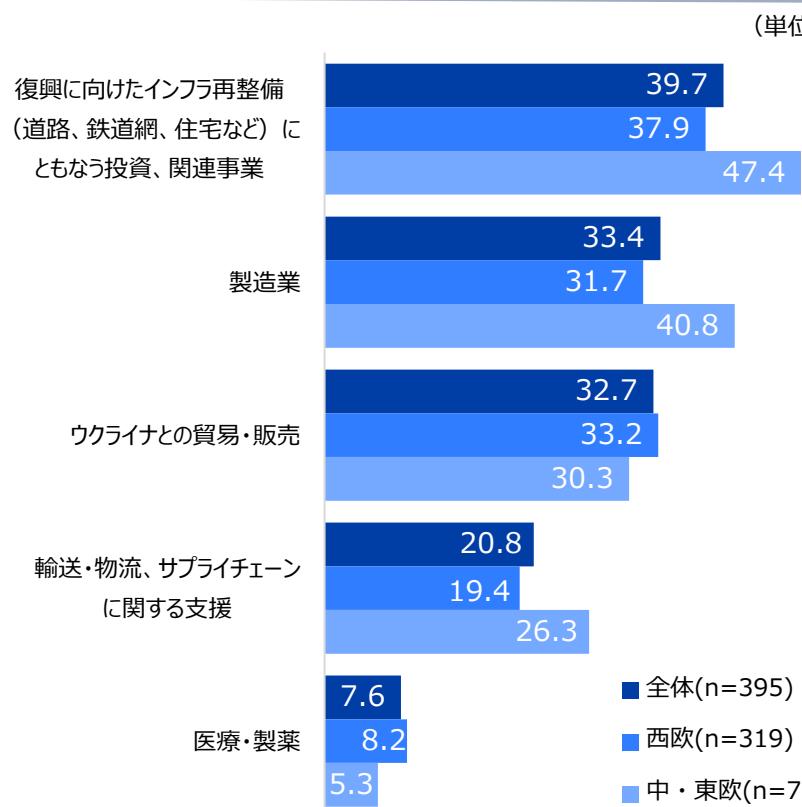
中・東欧(n=74)



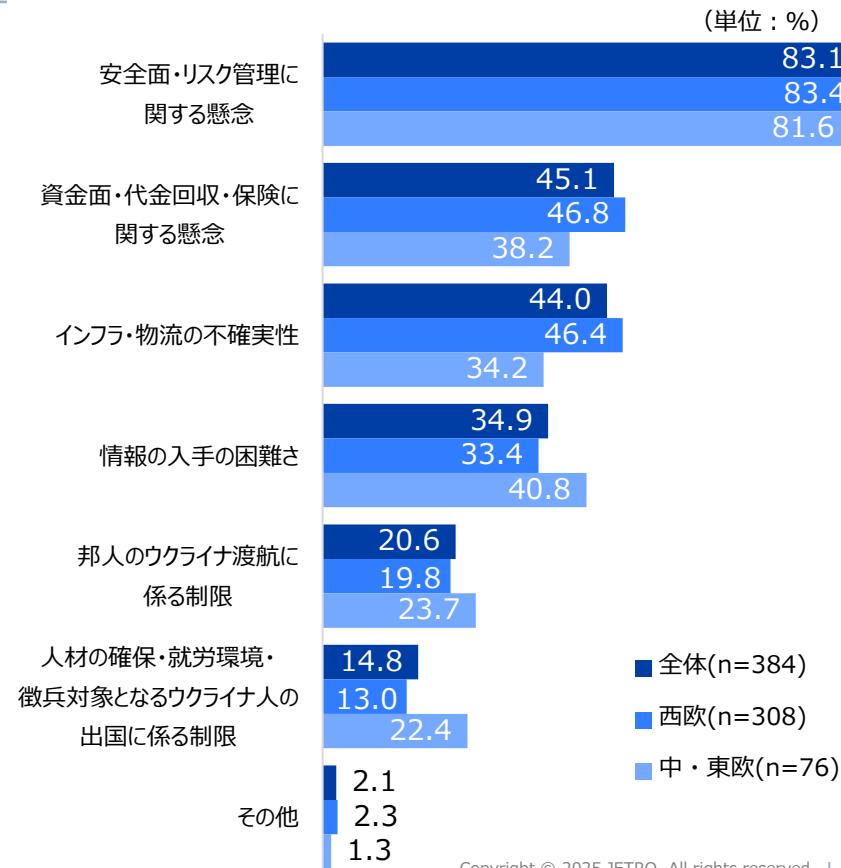
6 | ウクライナ復興支援・ビジネス活動の関心分野と課題： 中・東欧を中心に投資へ高い関心、安全面が最大の課題

- 中・東欧を中心に「復興に向けたインフラ再整備にともなう投資、関連事業」(39.7%) や「製造業」(33.4%) といった投資に関連する分野への関心が高かった。
- 課題は「安全・リスク管理に関する懸念」が83.1%で前年に続き最大。「邦人のウクライナ渡航に係る制限」や「人材の確保・就労環境・徴兵対象となるウクライナ人の出国に係る制限」といった現地で働く人材に関わる選択肢では、中・東欧での回答割合が比較的高い傾向。

ウクライナ復興支援・ビジネス活動の関心分野（地域別・上位5分野）



ウクライナ復興支援・ビジネス活動の課題（地域別）

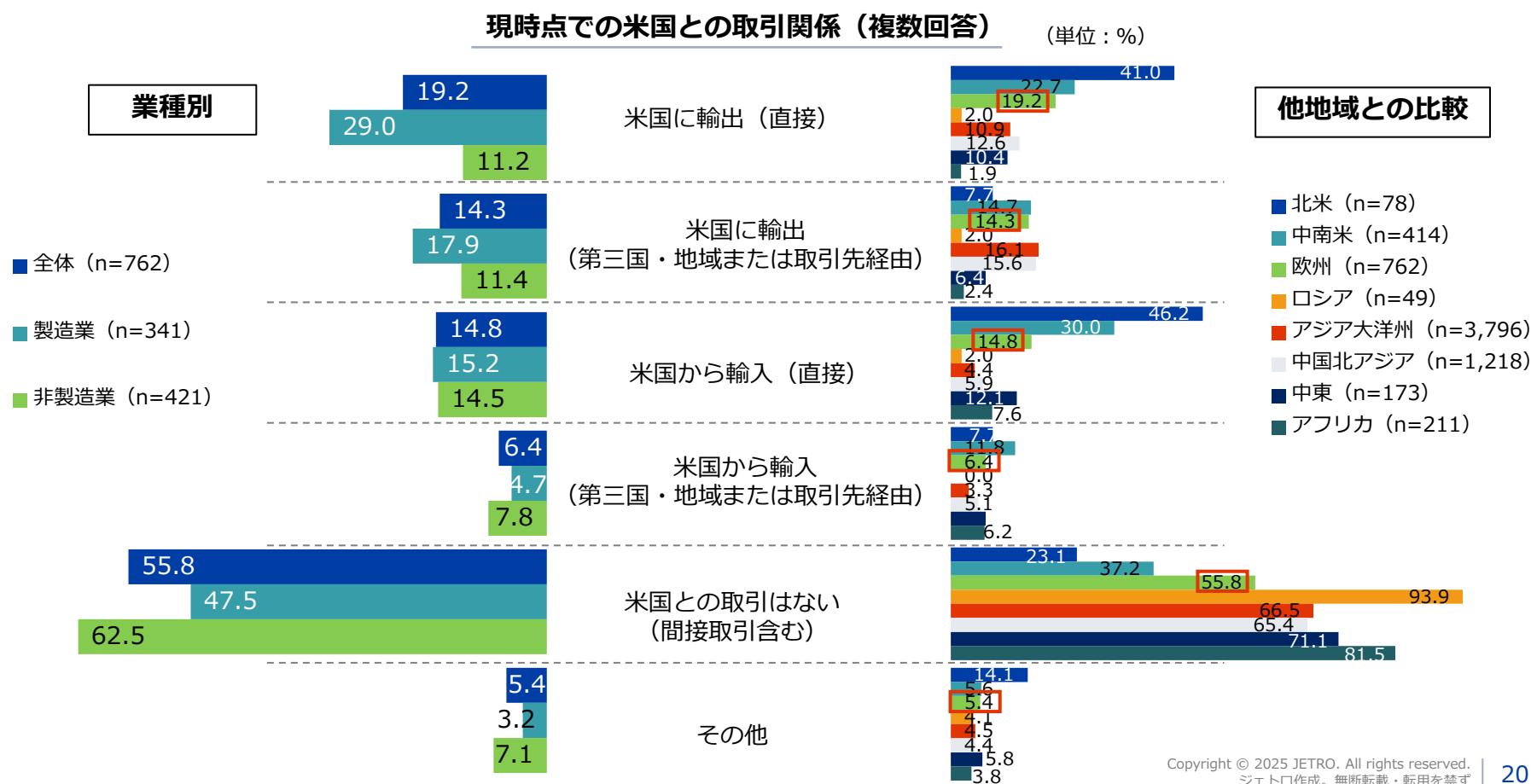


(注) ウクライナ復興支援・ビジネス活動への関心で①～③を選択した回答者が対象。

III. 米国の追加関税措置の影響

1 | 米国との取引関係： 取引形態は輸出がメイン、北米、中南米に次ぐ規模

- 回答が得られた在欧日系企業の半数以上が、米国との取引関係はない回答。他方で、取引関係がある企業の回答にフォーカスすると、**米国への直接輸出が最多（19.2%）**であり、**製造業（29.0%）**が輸出を牽引。
- 他地域との比較では、欧州の米国との取引関係は総じて、北米（カナダ）、中南米に次ぐ規模。

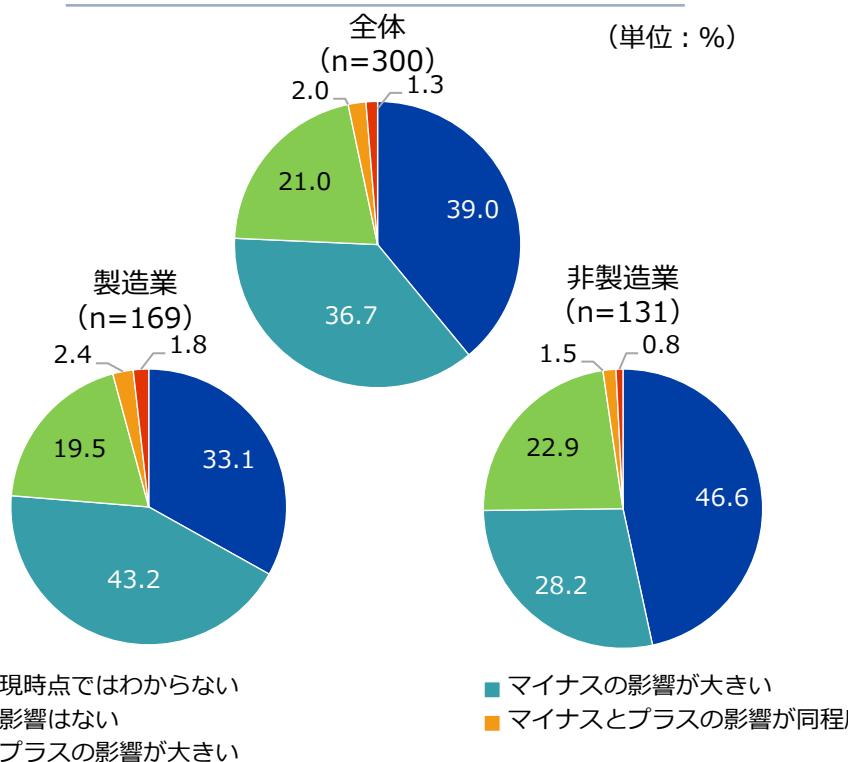


2

営業利益に与える影響： 需要減少とコスト競争力低下で、製造業への影響が顕著

- 米国と取引がある企業における関税引き上げおよび報復関税措置の影響については、**全体で39.0%の企業が「現時点ではわからない」と回答**。次いで「マイナスの影響が大きい」と回答した企業も36.7%と約4割を占め、特に製造業では43.2%と4割を超えており、影響は顕著。
- マイナスの影響が大きいと回答した製造業企業は**、その理由として「米国市場での需要減少」や「米国市場でのコスト競争力の低下」がいずれも約45%を占め、2大要因。

関税引き上げ措置、報復関税措置などが
2025年の営業利益見込みに与える影響



マイナスの影響が大きいとした理由（複数回答、上位5位）

品目	(単位：%)
製造業 (n=76)	
米国市場での需要減少	44.7
米国市場でのコスト競争力の低下	44.7
調達・輸入コストの増大	28.9
世界的な景気後退に伴う売上高・ 利益率の減少	22.4
現地市場（進出先国・地域）での 需要減少	19.7
非製造業 (n=39)	
米国市場での需要減少	51.3
現地市場（進出先国・地域）での 需要減少	25.6
調達・輸入コストの増大	25.6
世界的な景気後退に伴う売上高・ 利益率の減少	25.6
現地市場（進出先国・地域）での コスト競争力の低下	17.9
米国市場でのコスト競争力の低下	17.9

3 | 営業利益に与える影響： 米国市場での需要減少が主要因なるも、国によって違い

- 米国と取引がある企業のうち、「マイナスの影響が大きい」と回答した理由について、製造業も非製造業も含む全体では「米国市場での需要減少」（47.0%）が最も多く、「米国市場でのコスト競争力の低下」（35.7%）、「調達・輸入コストの増大」（27.8%）が続いた。
- 国別では、EU最大の米国への輸出国であるドイツは「米国市場での需要減少」（41.0%）に次いで「調達・輸入コストの増大」（35.9%）が主要因。
- フランスは「調達・輸入コストの増大」（46.2%）、ベルギー「世界的な景気後退に伴う売上高・利益率の減少」（50.0%）、チェコ「米国市場でのコスト競争力の低下」（60.0%）が1位と、国によって影響の受け方は異なる。

マイナスの影響が大きいとした理由（複数回答、国別）

(単位：%)

	現地市場 (進出先 国・地 域) での 需要減少	米国市場 での需要 減少	米国以外 の輸出市 場での需 要減少	現地市場 (進出先 国・地 域) での 競争激化	米国市場 での競争 激化	米国以外 の輸出市 場での競 争激化	現地市場 (進出先 国・地 域) での コスト競 争力の低 下	米国市場 でのコス ト競争力 の低下	米国以外 の市場で のコスト 競争力の 低下	調達・輸 入コスト の増大	世界的 な景気後 退に伴う 売上高・利 益率の減 少	その他
全体 (n=115)	21.7	47.0	4.3	8.7	7.0	1.7	10.4	35.7	2.6	27.8	23.5	6.1
英国 (n=6)	16.7	66.7	0.0	16.7	0.0	0.0	16.7	16.7	16.7	33.3	16.7	0.0
ドイツ (n=39)	33.3	41.0	7.7	15.4	10.3	2.6	12.8	28.2	0.0	35.9	20.5	2.6
フランス (n=13)	7.7	38.5	0.0	0.0	0.0	0.0	7.7	23.1	7.7	46.2	7.7	0.0
イタリア (n=6)	16.7	100.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	66.7	0.0	16.7	33.3	0.0
オランダ (n=12)	0.0	41.7	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	41.7	0.0	16.7	16.7	8.3
ベルギー (n=6)	33.3	33.3	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	33.3	50.0	16.7
チェコ (n=5)	40.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	60.0	0.0	20.0	0.0	20.0

(注1) 各選択肢の回答企業数の分母が5社に満たない国は対象外とした。

(注2) 赤色セルは各國において回答割合が1～3番目に高いもの。色の濃い順に割合が高い。

4

営業利益への影響が最も大きい品目・関税引き上げ等への対応策： 自動車関連品への影響大、対応策はコスト削減が最多

- 米国と取引がある企業の営業利益への影響が最も大きい品目は「自動車・自動車部品」（31.7%）が最多。輸送用機器部品（自動車等）のほか、化学品・石油製品、電気・電子機器部品、運輸・倉庫、商社など、様々な業種の企業が同品目を選択し、サプライチェーン全体に影響が波及。
- 米国と取引がある企業の関税措置への対応策は、コスト削減（47.6%）を行いつつ、調達先分散化（34.0%）や現地市場（欧州進出先国・地域）での販売増加（31.6%）に取り組む傾向。価格転嫁（31.3%）も目立つ。

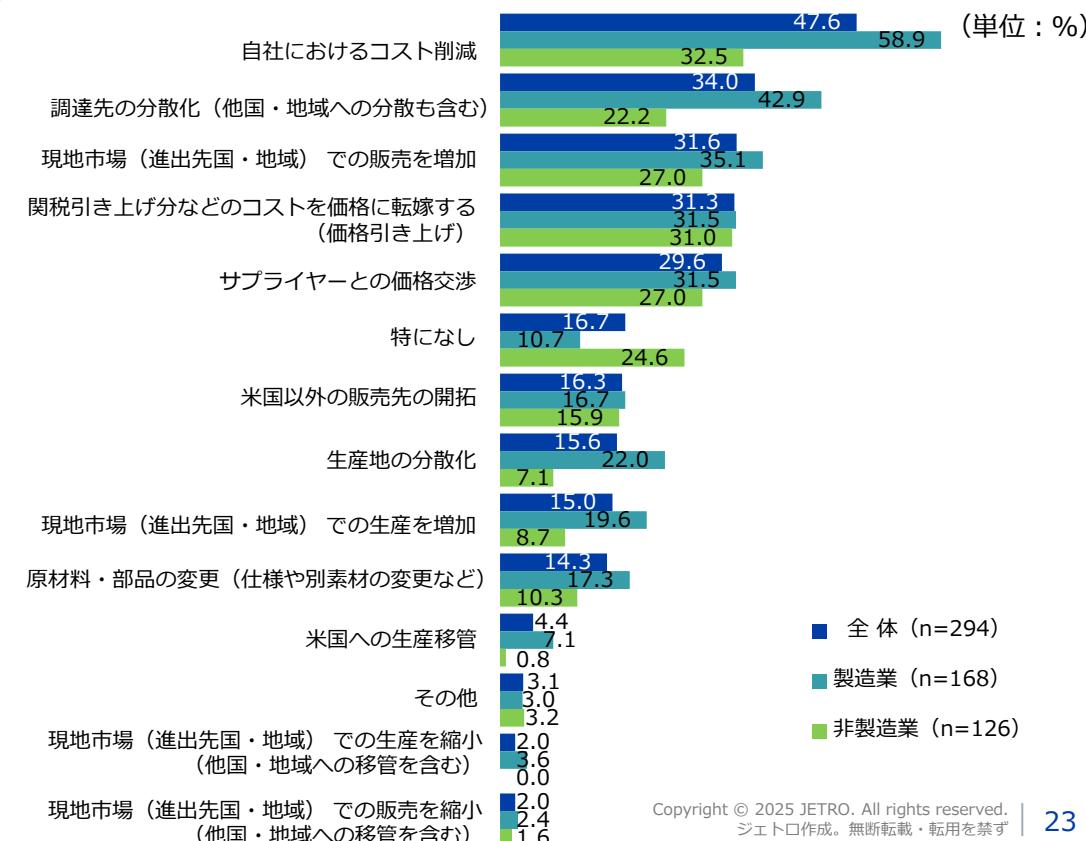
営業利益への影響が最も大きい品目（上位5位）

品目	(単位 : %)
全体 (n=104)	
自動車・自動車部品	31.7
食品	15.4
その他	13.5
電気・電子製品	9.6
半導体関連製品	6.7
製造業 (n=72)	
自動車・自動車部品	36.1
食品	12.5
電気・電子製品	11.1
その他	9.7
鉄鋼・同製品	6.9
医薬品	6.9
非製造業 (n=32)	
自動車・自動車部品	21.9
食品	21.9
その他	21.9
半導体関連製品	9.4
電気・電子製品	6.3
石油・天然ガス（エネルギー）	6.3

(注1) 営業利益見込みに与える影響があると回答した企業が対象。

(注2) 自社の事業活動上必要な品目を選択。

米国や諸外国・地域の関税引き上げなどへの対応策（複数回答）

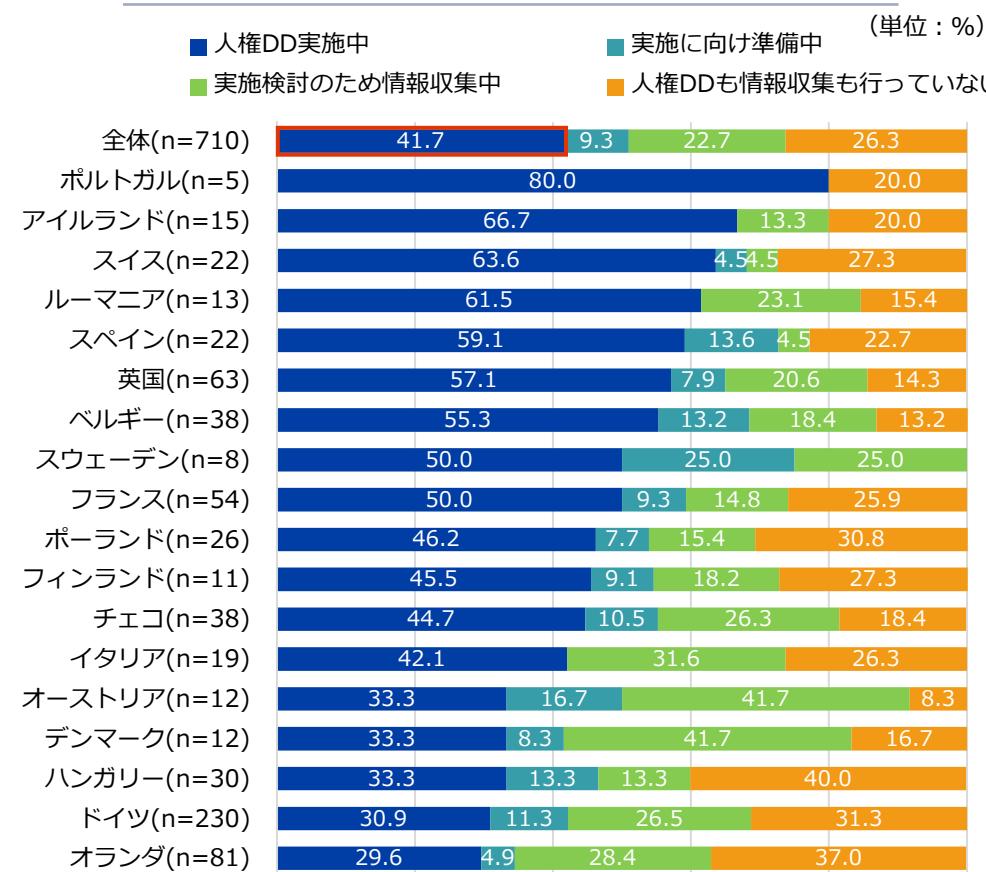


IV. 人権尊重・脱炭素の取り組み

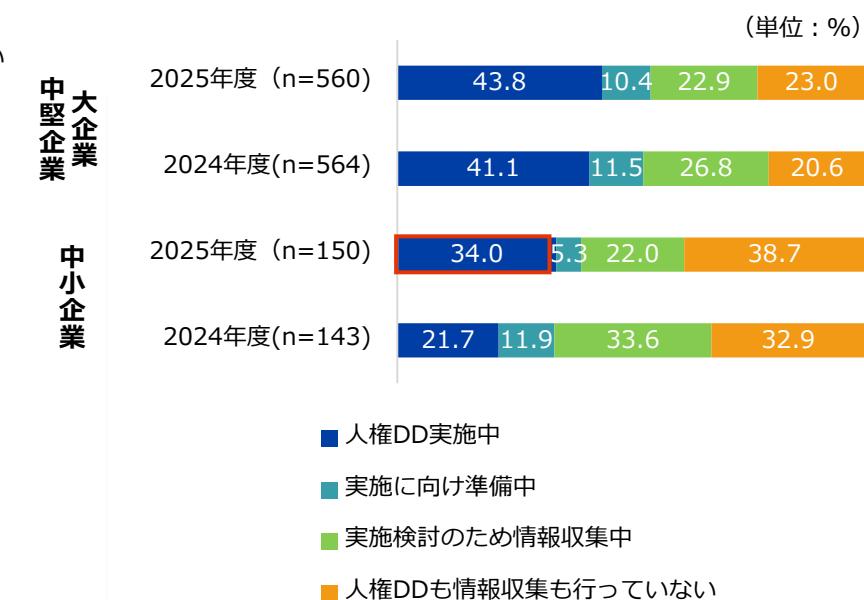
1 | 人権デューディリジェンス (DD) 実施状況： 人権DD実施企業は増加し、4割超え

- 在欧州日系企業で「人権デューディリジェンス (DD) を実施している」との回答割合は全体の41.7%と、前年（37.2%）から4.5ポイント増加。特に中小企業は前年から12.3ポイント増加し34.0%に。
- 一方「実施に向け準備中」と「実施検討のため情報収集中」の合計は前年から7.7ポイント減少し32.0%、「人権DD実施の予定はなく、情報収集もしていない」は前年から3.2ポイント増加し26.3%。実施フェーズに移る企業が増加する一方で、実施予定はなく情報収集もしていない企業も増加。

人権デューディリジェンスを実施しているか（国別）



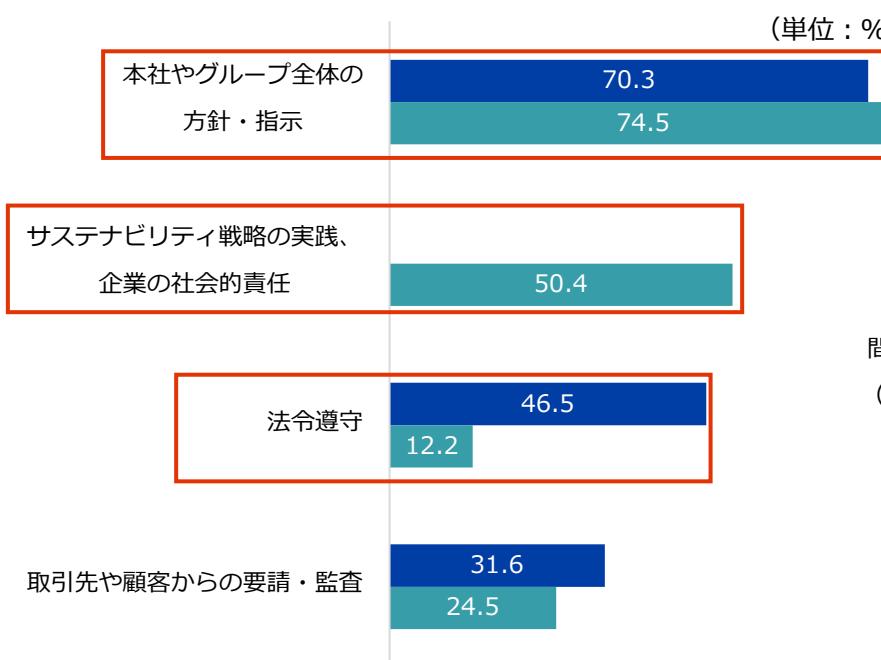
大企業/中小企業（企業規模別）



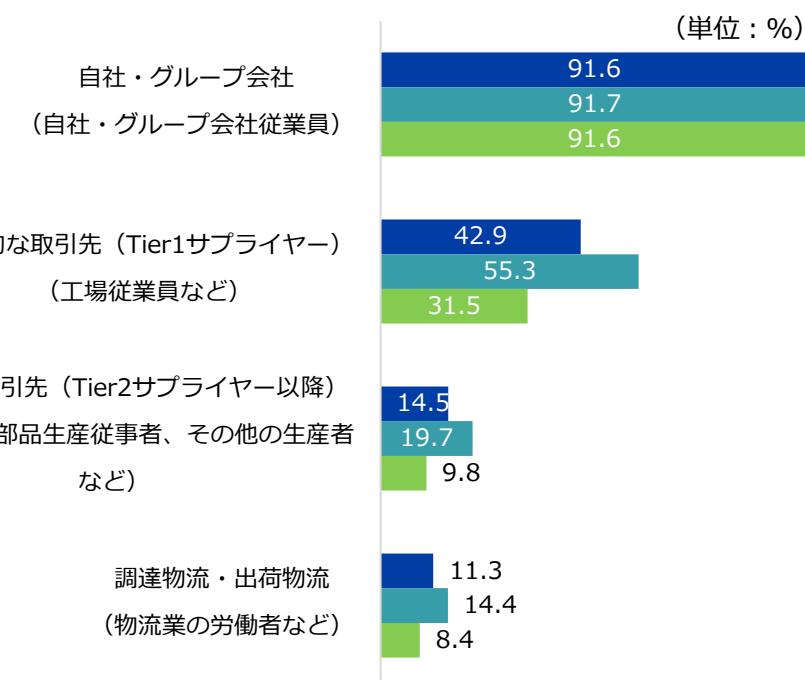
2 | 人権DDを実施している理由、人権DDの適用範団： 「サステナビリティ戦略」のため実施の企業が5割超

- 「本社やグループ全体の方針・指示」に従ってDDを実施している企業は、**74.5%**と前年から4.2ポイント増加。「サステナビリティ戦略」「企業の社会的責任」として実施する企業も**50%**を超えた。
- 一方、「法令遵守」のために実践する企業は、前年の46.5%から**12.2%**に減少。自社の方針を明確にし、対応する企業が多くを占める。人権DDを自社・グループ会社に適用している企業は90%超え。

人権DDを実施している、もしくは検討や情報収集を行っている理由（複数回答）



人権DDの適用範囲（複数回答）



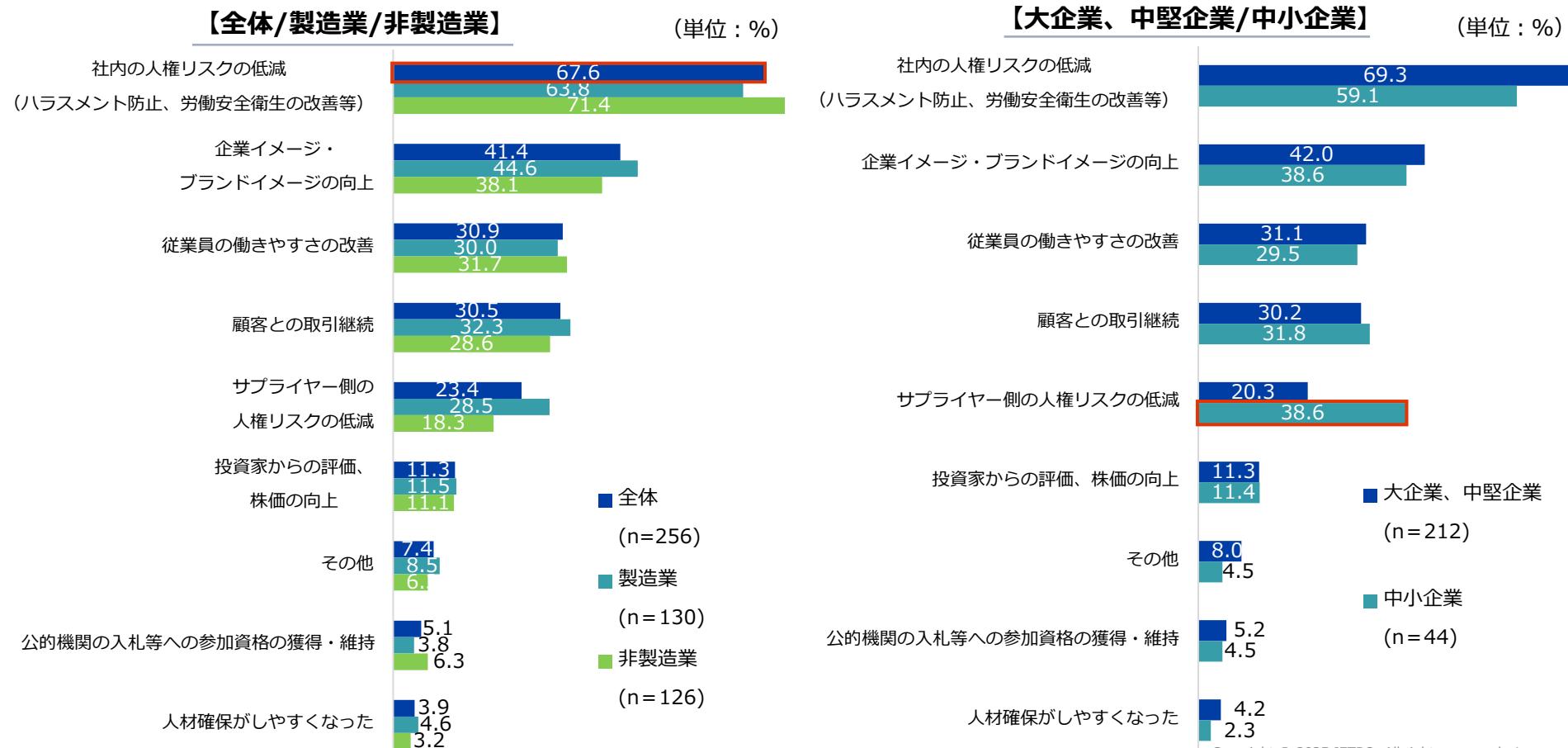
(注1) 2024年は「サステナビリティ戦略の実践、企業の社会的責任」の選択肢は無し。
(注2) その他の回答を除く。

(注1) nは「人権DDを実施している」と回答した企業。
(注2) その他の回答を除く。

3 | 人権DDに取り組んだ効果： 「社内の人権リスクの低減」を感じた企業が6割強に

- ハラスメント防止や、労働安全衛生の改善など「社内の人権リスクの低減」に効果を感じた企業が**67.6%**。次いで、「企業イメージ・ブランドイメージの向上」「従業員の働きやすさの改善」が上位に。
- 中小企業は大企業よりも「サプライヤー側の人権リスクの低減」に効果を実感（38.6%）。

人権DDに取り組んだことによる効果（複数回答）

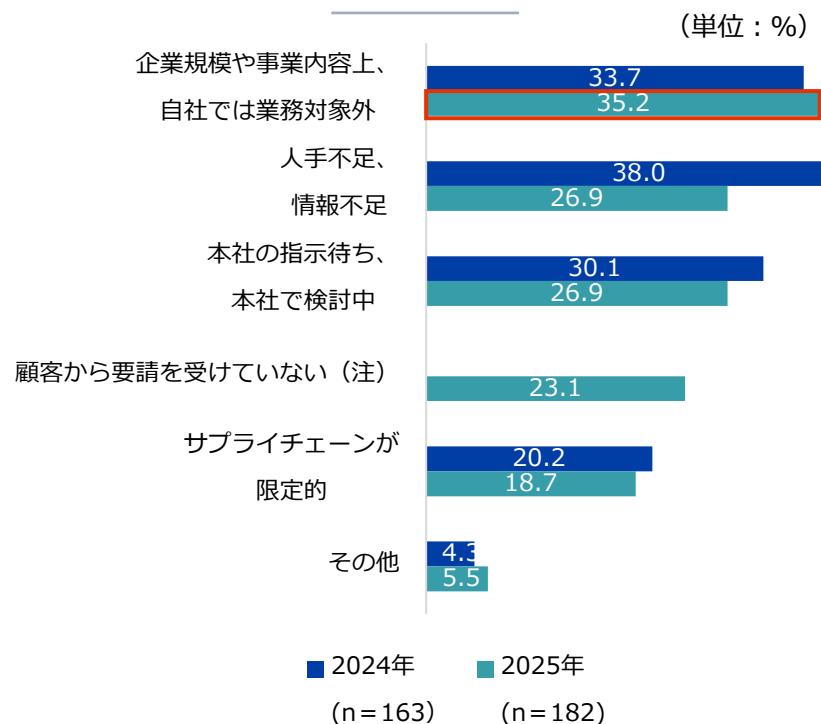


4 | 人権DDを実施していない理由： 規模や事業内容上、対象外とする企業が特に中小で増加

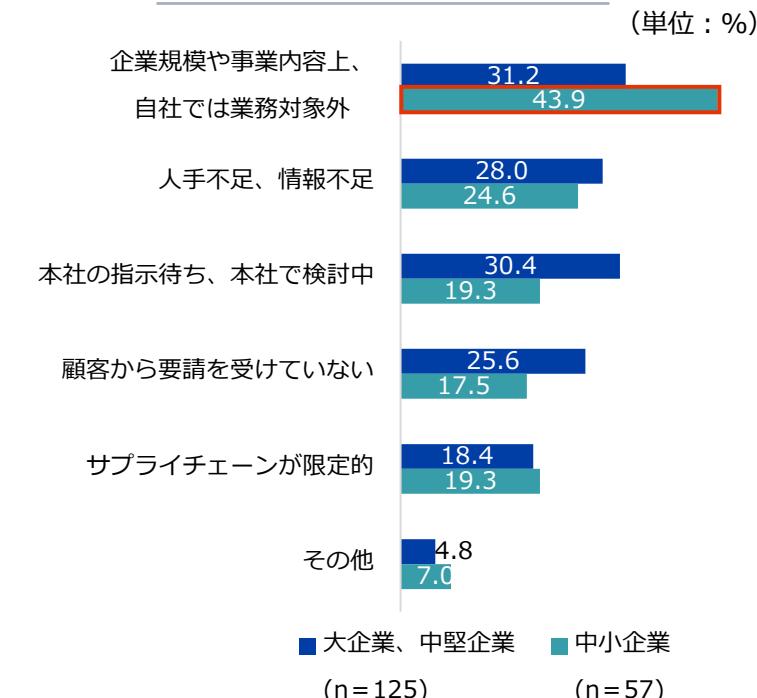
- 人権DDを行わない理由として「企業規模や事業内容上、人権DDの対象外」をあげた企業が、前年から1.5ポイント増えて**35.2%**で最多。特に**中小企業**は43.9%がこの理由をあげた。
- 前年38.0%と最多だった「人手不足・情報不足」は**11.1ポイント**の大幅減少を記録した。「本社の指示待ち、本社で検討中」という回答も前年から3.2ポイント減少した。

人権DDを行わない理由（複数回答）

【経年比較】



【大企業、中堅企業/中小企業】



(注1) 「顧客から要請を受けていない」の選択肢は2024年には無し。
(注2) nは「人権DDも情報収集も行っていない」と回答した企業。

5 | 脱炭素化への取り組み状況： 脱炭素化への取り組み割合は回復、予定があるは減少

- 脱炭素化に取り組んでいる企業の割合は61.8%と、前年調査（59.7%）から2.1ポイント増加し、2023年の60%台まで回復。他方、予定がある企業は2.9ポイント減少し21.5%。
- すでに取り組んでいる企業の今後1～2年の取り組みの方針は、「縮小する」「縮小を検討する」は僅少。また、企業規模が大きいほど「拡大する」の割合が高い。

脱炭素化への取り組み状況（全体、企業規模別）

(単位：%)

全体

- すでに取り組んでいる
- まだ取り組んでいないが、今後取り組む予定がある
- 取り組む予定はない

2022年度(n=807)	59.6	24.8	15.6
2023年度(n=792)	61.7	25.6	12.6
2024年度(n=739)	59.7	24.4	16.0
2025年度(n=752)	61.8	21.5	16.6

企業規模別

(単位：%)

中堅企業

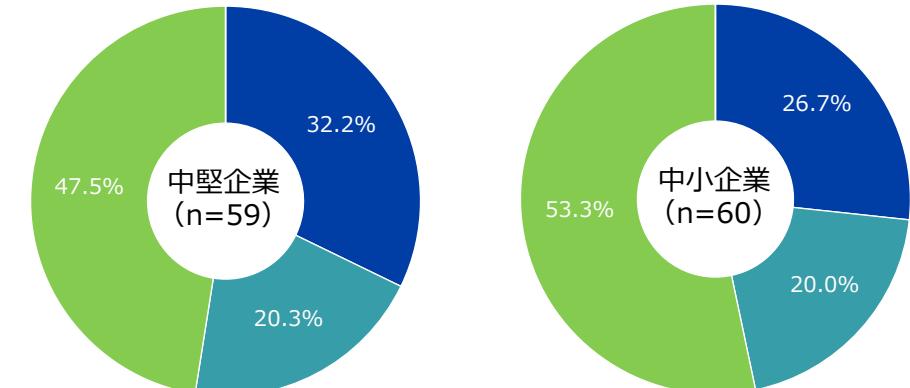
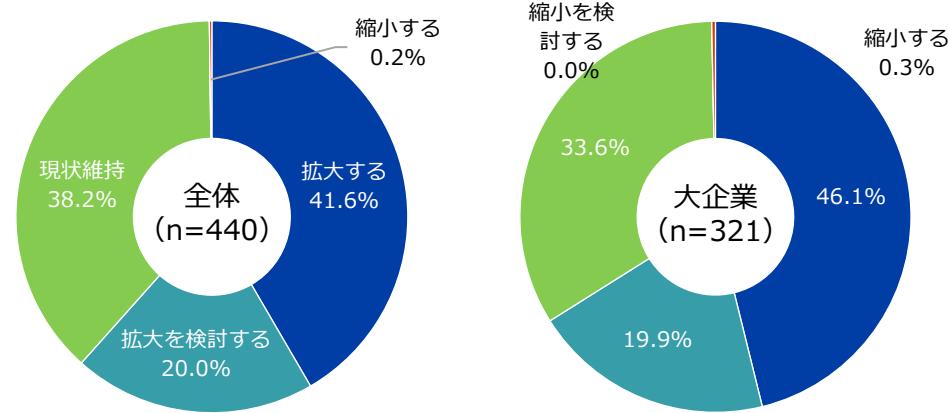
2022年度(n=629)	63.3	22.9	13.8
2023年度(n=611)	66.3	24.1	9.7
2024年度(n=592)	64.0	23.5	12.5
2025年度(n=601)	67.2	19.6	13.1

中小企業

2022年度(n=178)	46.6	31.5	21.9
2023年度(n=181)	46.4	30.9	22.7
2024年度(n=147)	42.2	27.9	29.9
2025年度(n=151)	40.4	29.1	30.5

今後1～2年の取り組みの方針（全体、企業規模別）

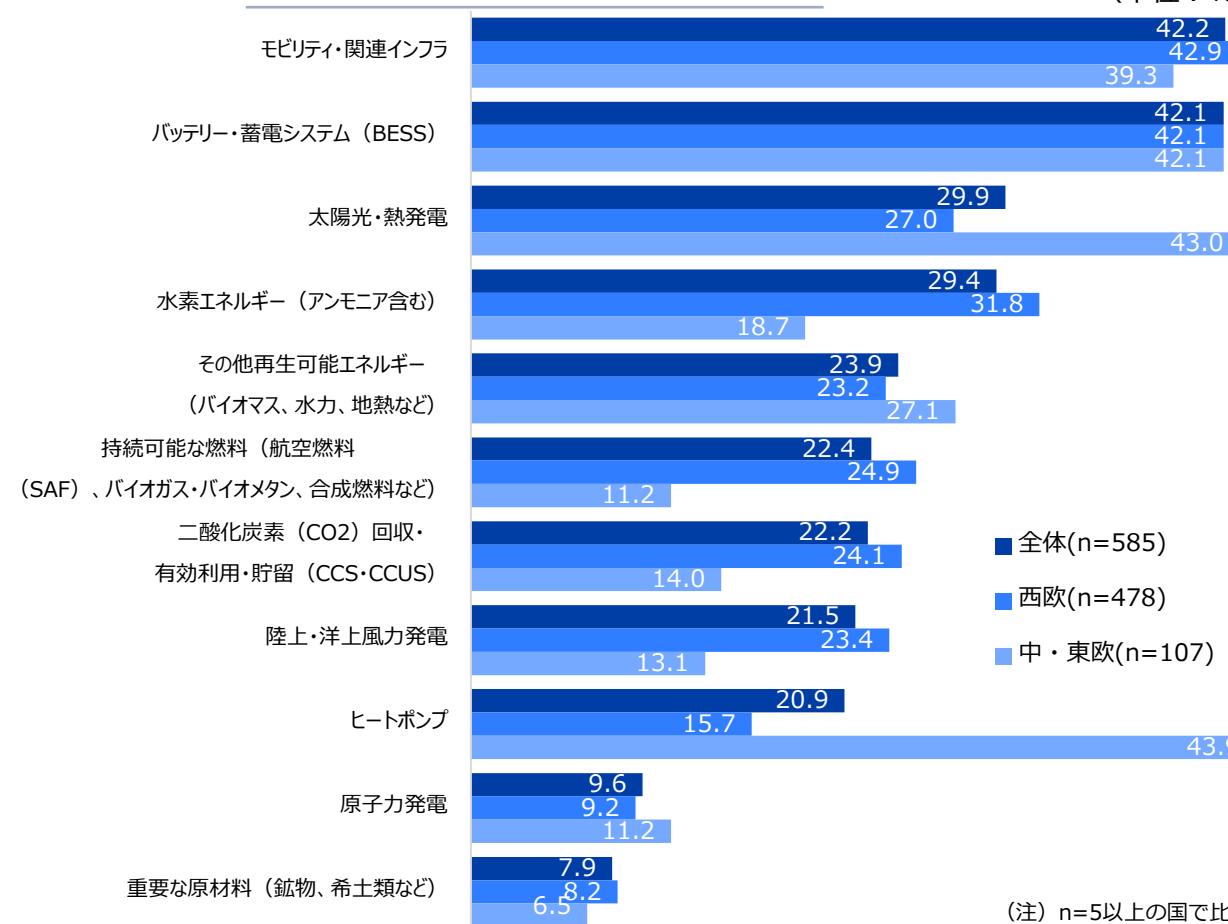
(単位：%)



6 | ビジネスチャンスとして関心の高い脱炭素関連事業： モビリティ・関連インフラが首位、一部事業では地域差大

- 脱炭素関連事業のうち、ビジネスチャンスとして最も関心が高いのは「モビリティ・関連インフラ」(42.2%)で、「バッテリー・蓄電」(42.1%)が続いた。
- 前年に続き中・東欧では「ヒートポンプ」(43.9%)と「太陽光・熱発電」(43.0%)の関心が高く、西欧では「水素エネルギー」(31.8%)が高いなど、地域差が見られた。

関心の高い脱炭素関連事業（複数回答）
(単位：%)



地域差が大きい事業の回答割合が高い国
(単位：%)

事業	国	回答割合 (%)
水素エネルギー（アンモニア含む）	フィンランド(n=5)	45.5
	スペイン(n=8)	44.4
	イタリア(n=7)	43.8
太陽光・熱発電	ハンガリー (n=15)	57.7
	ポーランド (n=13)	52.0
	アイルランド (n=6) ルーマニア (n=6)	50.0
ヒートポンプ	チエコ (n=22)	64.7
	ルーマニア (n=6)	50.0
	ポーランド(n=7)	28.0

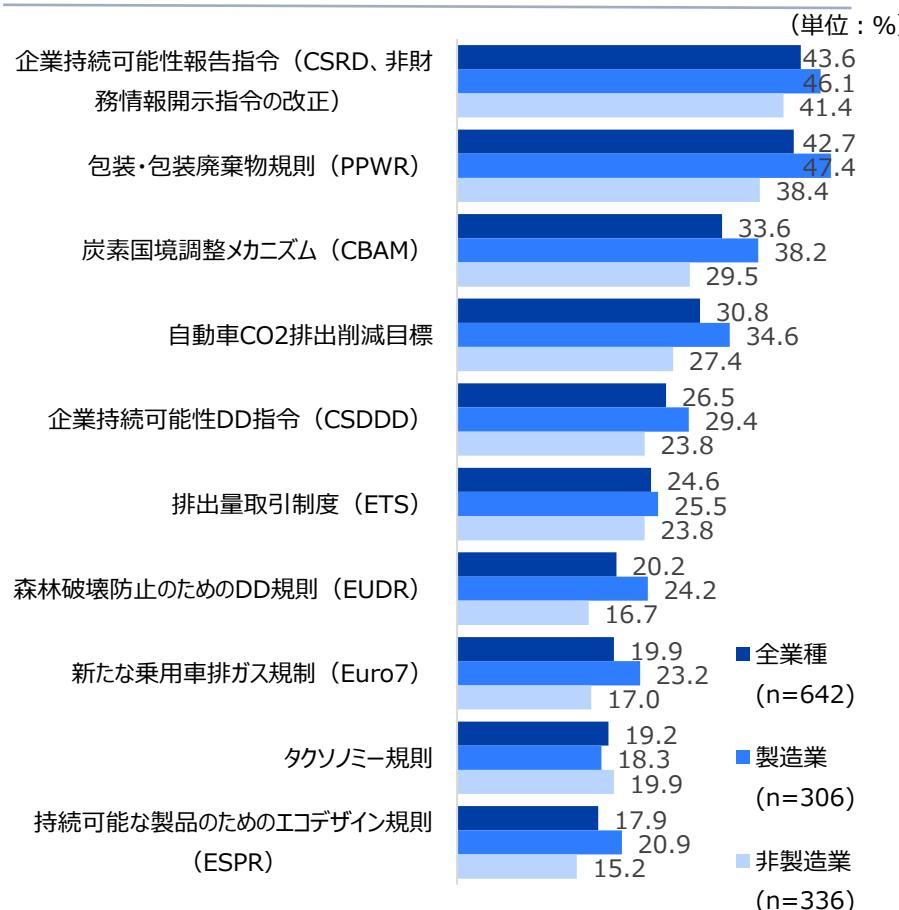
V. サステナビリティ関連政策・規制の影響

1

影響の高いサステナビリティ関連の政策や規制： CSRDとPPWRは4割以上の企業に影響

- 在欧州日系企業がすでに影響を受けている、または今後影響を受ける可能性が高いEUの政策・規制は、**CSRD (43.6%)**、**PPWR (42.7%)**、**CBAM (33.6%)** の順。
- なかでも製造業では2025年2月に施行したPPWR (47.4%)、非製造業では2月に簡素化法案が発表されたCSRD (41.4%) がトップ。

影響を受けている、または受ける可能性が高い政策や規制



左図の上位4項目への回答割合が多い業種

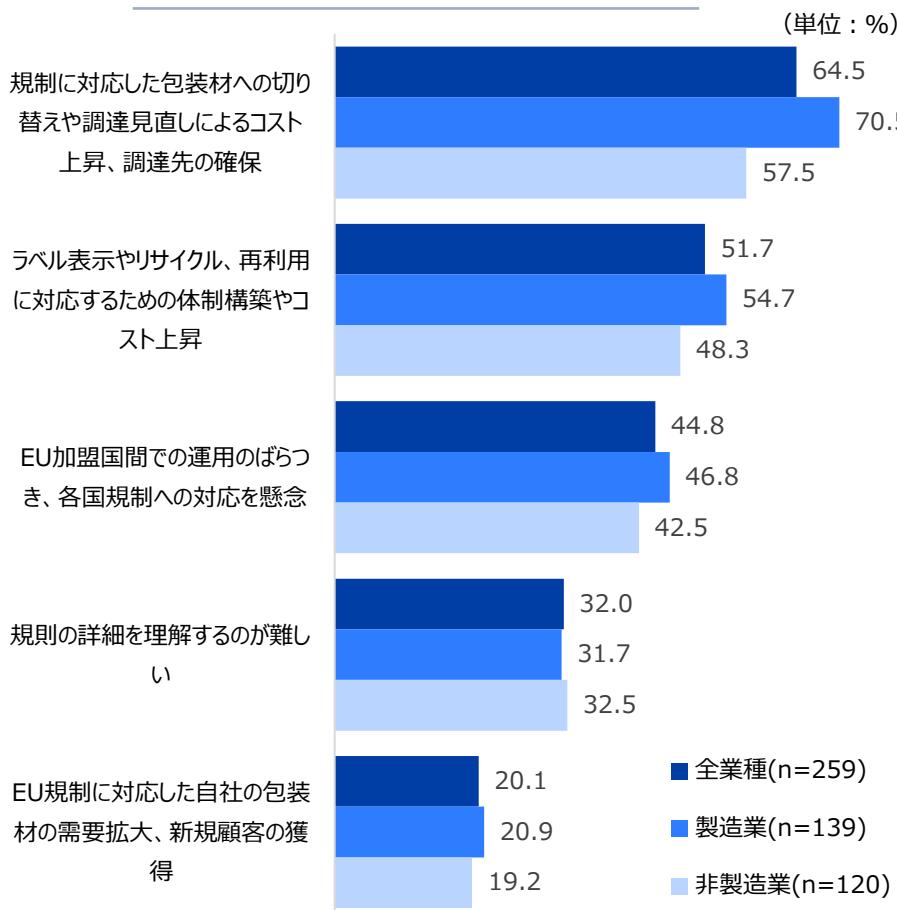
	(単位：%)
企業持続可能性報告指令 (CSRD、非財務情報開示指令の改正)	
医療機器 (n=6)	83.3
輸送用機器部品 (鉄道・船舶等) (n=5)	80.0
銀行 (n=10) 建設・プラント等 (n=10)	70.0
包装・包装廃棄物規則 (PPWR)	
食品・農水産加工品 (n=27) 医薬品 (n=9)	77.8
医療機器 (n=6)	66.7
プラスチック製品 (n=11)	63.6
炭素国境調整メカニズム (CBAM)	
金属製品 (n=11)	72.7
輸送用機器部品 (自動車等) (n=42)	66.7
商社 (n=68)	54.4
自動車CO2排出削減目標	
輸送用機器 (自動車等) (n=8)	100.0
輸送用機器部品 (自動車等) (n=42)	64.3
非鉄金属 (n=7) 繊維 (n=7)	42.9

(注) n=5以上の業種で比較。「その他製造業」は除く。

2 | 包装・包装廃棄物規則（PPWR）の課題やチャンス： 製造業ではコスト上昇や調達先確保への懸念が7割

- PPWRで課題やチャンスと捉える事項を製造業でみると、「切り替えや調達見直しによるコスト上昇、調達先の確保」が70.5%、「各種対応への体制構築やコスト上昇」が54.7%で上位。
- 一方、規則が「自社の包装材の需要拡大、新規顧客の獲得」に繋がると考える製造業企業は20.9%に留まり、チャンスよりも課題と捉える傾向が強い。

PPWRで課題やチャンスと捉える事項



左図の上位3項目への回答割合が多い業種

(単位：%)

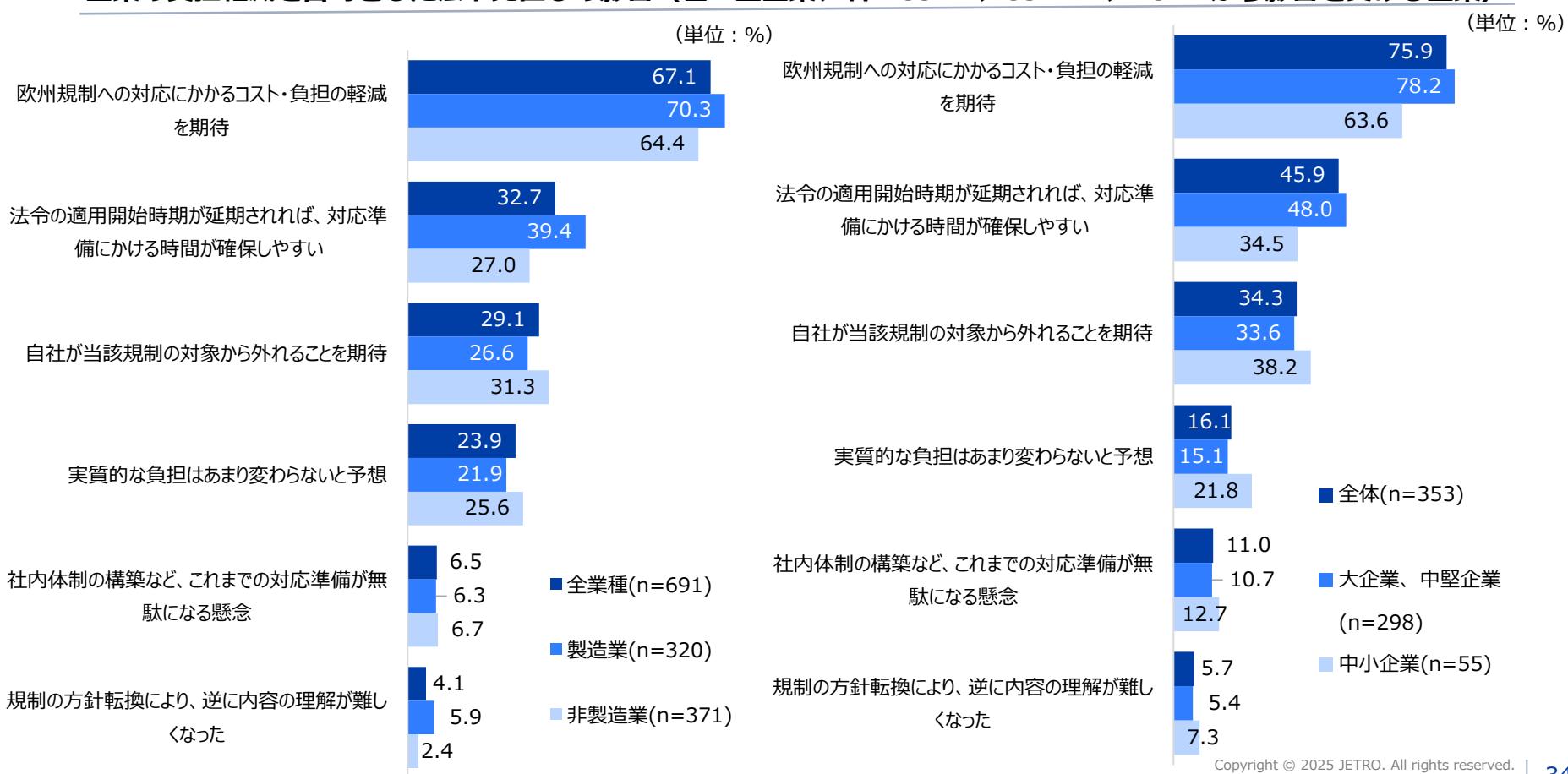
規制に対応した包装材への切り替えや調達見直しによるコスト上昇、調達先の確保	
医薬品 (n=7)	金属製品 (n=5)
食品・農水産加工品 (n=21)	85.7
電気・電子機器部品 (n=11)	72.7
ラベル表示やリサイクル、再利用に対するための体制構築やコスト上昇	
金属製品 (n=6)	83.3
電気・電子機器 (n=11)	63.6
電気・電子機器部品 (n=11)	
卸売 (n=8)	62.5
EU加盟国間での運用のばらつき、各国規制への対応を懸念	
食品・農水産加工品 (n=21)	76.2
電気・電子機器部品 (n=11)	63.6
商社 (n=27)	51.9

(注) n=5以上の業種で比較。「その他製造業」は除く。

3 | サステナビリティに関する企業の負担軽減： 約7割の企業は規制対応へのコスト・負担の軽減を期待

- EUによる規制緩和の動きについては、「コスト・負担の軽減を期待」する声が、全体で67.1%となった。
- 2025年に簡素化による適用開始時期の延期や適用対象基準の引き上げ案が発表されたCSRD、CSDDD、EUDRを「影響を受けている、または受ける可能性が高い」規制として選択した企業のうち、75.9%が「コスト・負担の軽減を期待」と回答。適用開始時期延期や自社が規制の対象から外れることへの期待が高い。

企業の負担軽減を目的とした法令見直しの影響（左：全企業、右：CSRD、CSDDD、EUDRから影響を受ける企業）

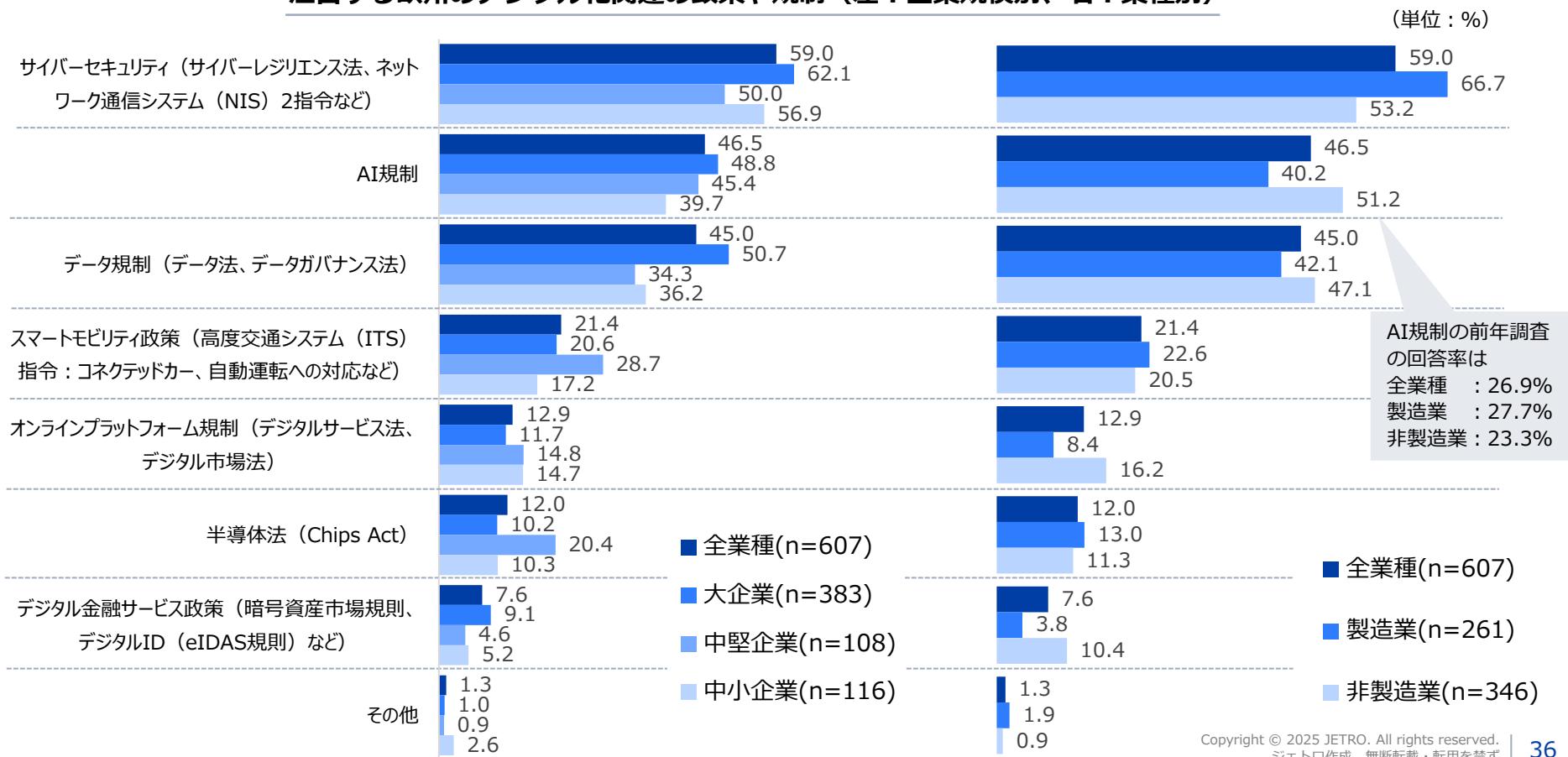


VI. デジタル関連政策・AIの活用

1 | デジタル化関連施策の関心事項： AI規制への注目が大きく上昇

- 注目するデジタル化関連施策は、AI規制が前年の26.9%から19.6ポイント上昇して46.5%。サイバーセキュリティ、データ規制は引き続き注目度が高い。
- 業種別では、サイバーセキュリティは製造業での注目度が66.7%と高く、AI規制やデータ規制は非製造業での注目度が高い。企業規模別では、サイバーセキュリティやデータ規制では特に大企業の注目度が高く、ネットワークやデータの取り扱いを重要視していることが窺える。

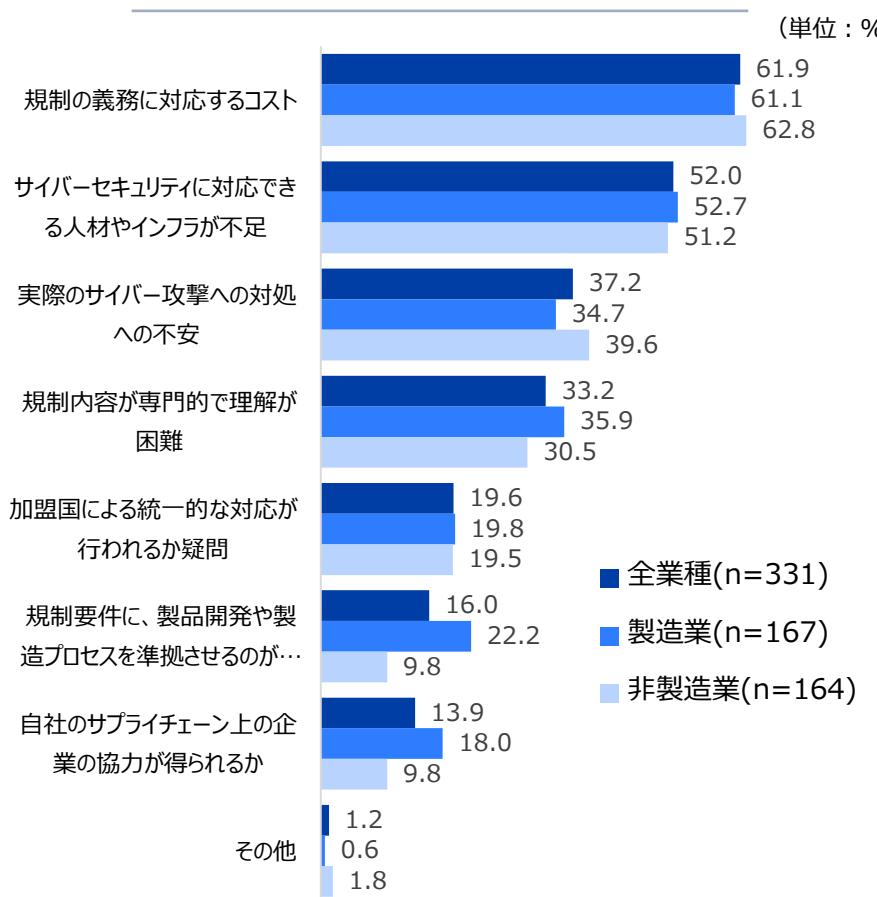
注目する欧州のデジタル化関連の政策や規制（左：企業規模別、右：業種別）



2 サイバーセキュリティの注目事項： 対応へのコスト・人材・インフラへの関心が高い

- サイバーセキュリティに関してはコストへの関心が61.9%と高く、製造業・非製造業での差は僅少。個別業種では銀行で注目との回答が100%。次いで、対応できる人材やインフラが不足が52.0%で続いた。
- 電気・電子機器部品企業は、コスト、人材・インフラ、サイバー攻撃への対処、それぞれの項目においてまんべんなく回答率が高い。

サイバーセキュリティ法規制の注目事項

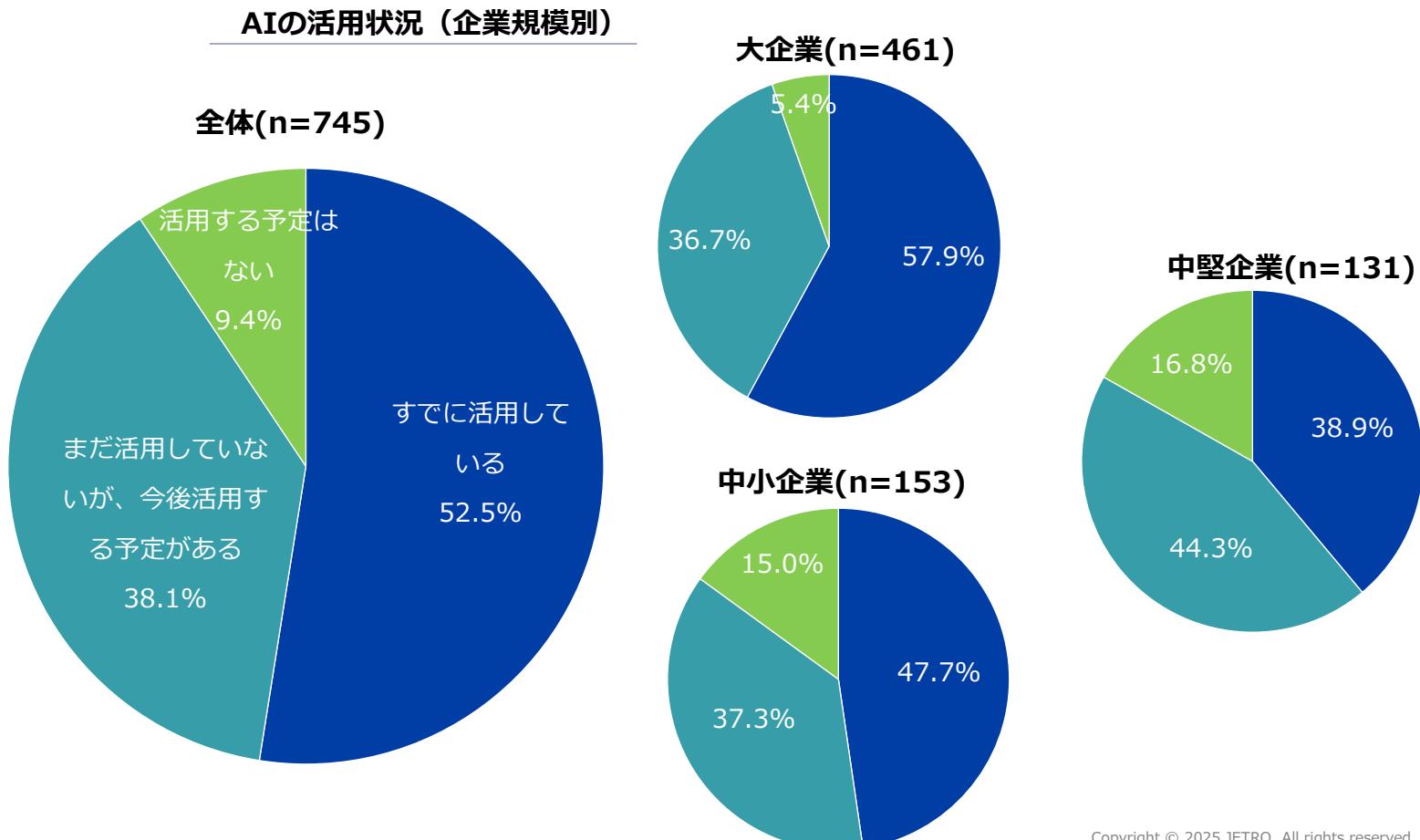


左図の上位3項目への回答割合が多い業種

(単位：%)	
規制の義務に対応するコスト	銀行 (n=9) 100.0
サイバーセキュリティに対応できる人材やインフラが不足	医薬品 (n=5) 80.0
実際のサイバー攻撃への対処への不安	電気・電子機器部品 (n=13) 76.9
	食品・農水産加工品 (n=13) 76.9
規制の義務に対応するコスト	銀行 (n=9) 100.0
サイバーセキュリティに対応できる人材やインフラが不足	電気・電子機器部品 (n=13) 69.2
実際のサイバー攻撃への対処への不安	運輸・倉庫 (n=19) 68.4
	卸売 (n=5) 60.0
規制の義務に対応するコスト	銀行 (n=9) 100.0
サイバーセキュリティに対応できる人材やインフラが不足	卸売 (n=5) 80.0
実際のサイバー攻撃への対処への不安	通信・IT等 (n=10) 60.0
	電気・電子機器部品 (n=13) 53.8
規制の義務に対応するコスト	銀行 (n=9) 100.0
サイバーセキュリティに対応できる人材やインフラが不足	食品・農水産加工品 (n=13) 53.8
実際のサイバー攻撃への対処への不安	

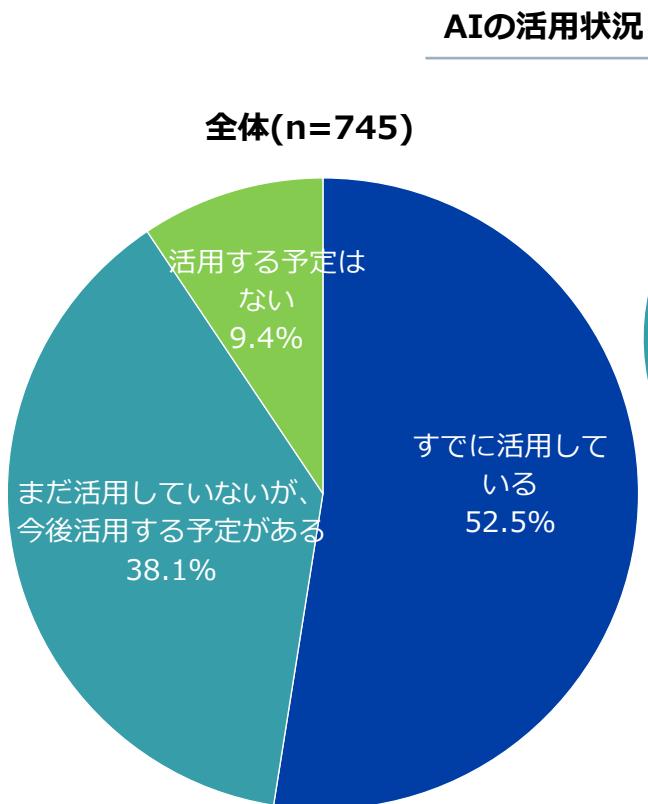
3 | AIの活用状況： 半数以上の企業が既に活用開始、前年より大幅上昇

- 前年の調査時点でAIを「すでに活用している」と回答した企業は27.9%。今回調査ではほぼ倍増の52.5%の活用率。「活用する予定はない」は22.8%から9.4%と大幅に減少した。
- 大企業では既に約6割が導入済みで、今後活用する予定がある企業も含めると94.6%を占める。また中小企業における活用率も前年の17.9%から47.7%に大幅に上昇。



4 | AIの活用状況： 非製造業におけるAIの活用が製造業を上回る

- AIの活用率を業種別に見ると、非製造業が57.0%となり、製造業を10.2%上回った。
- AIの活用用途は、資料作成・情報収集など、**業務の効率化での活用が多い**。



すでに活用している企業（詳細業種別、上位3位）

	(単位：%)
製造業	
医療機器 (n=7)	85.7
輸送用機器（自動車等）(n=8)	75.0
食品・農水産加工品 (n=28)	67.9
非製造業	
銀行 (n=11)	90.9
通信・IT等 (n=27)	81.5
コンサルティング (n=9)	77.8

(注) n=5以上の業種で比較。

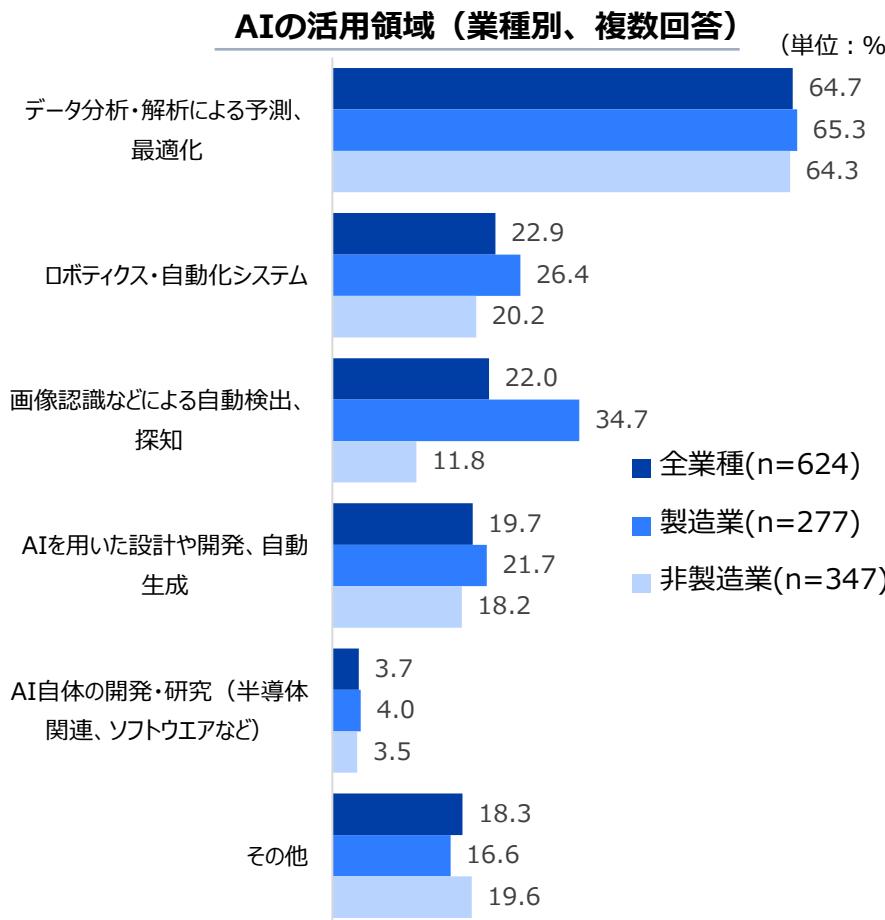
企業の声（自由記述）

業務の効率化の利用に回答多数

- ・ 資料作成
- ・ 情報/データ収集・調査業務
- ・ 翻訳・議事録自動作成
- ・ 規制・法令などの情報確認
- ・ 契約書作成
- ・ 経理業務
- ・ 市場予測

5 | AIの活用領域： データ分析・解析による予測、最適化での活用が普及

- AIの活用領域について、「データ分析・解析による予測、最適化」と回答した企業が64.7%で最大。「ロボティクス・自動化システム」、「画像認識などによる自動検出・探知」、次いで「AIを用いた設計や開発、自動生成」がそれぞれ約20%前後で続く。
- 業種別で見ると、いずれの活用領域においても、特に製造業で高い回答率。



左図の上位3領域への回答割合が多い業種

(単位：%)

データ分析・解析による予測、最適化	
輸送用機器（鉄道・船舶等）(n=5)	100.0
金属製品 (n=8)	87.5
ホテル・旅行 (n=11)	81.8
ロボティクス・自動化システム	
紙・パルプ (n=5)	60.0
ゴム製品 (n=8)	50.0
医薬品 (n=10)、医療機器 (n=5)	40.0
画像認識などによる自動検出、探知	
金属製品 (n=8)	62.5
輸送用機器（自動車等）(n=7)	57.1
輸送用機器部品（自動車等）(n=35)	54.3

(注) n =5以上の業種。

VII. 経営上の問題点

1 | 欧州の経営上の問題点（前年比・業種別）： 労働コストの高さが最大の課題、景気低迷も上位に

- 欧州全体では「労働コストの高さ」が最大の課題（56.7%）で前年から5.6ポイント増加。前年比10.1ポイント増となった「景気低迷、市場縮小」が続く。前年最大の課題だった「人材の確保」（前年比17.7ポイント減）、2番目だった「インフレ」（同8.9ポイント減）には落ち着き。
- ただし業種別で見ると、製造業では、「調達コスト」が最大の課題。インフレや各種コストは落ち着きを取り戻しているものの、調達環境は悪化。

欧洲の経営上の問題点（複数回答）

(単位：%、ポイント) (△はマイナス値)

	2025年調査 (n=757)	2024年調査 (n=740)	前年比増減	業種別					
				製造業			非製造業		
				2025年 (n=337)	2024年 (n=341)	前年比 増減	2025年 (n=420)	2024年 (n=399)	前年比 増減
1 労働コストの高さ	56.7	51.1	5.6	55.8	50.7	5.1	57.4	51.4	6.0
2 景気低迷、市場縮小	52.3	42.2	10.1	56.1	44.6	11.5	49.3	40.1	9.2
3 人材の確保	47.8	65.5	△ 17.7	49.6	69.5	△ 19.9	46.4	62.2	△ 15.8
4 インフレ	46.1	55.0	△ 8.9	49.3	54.8	△ 5.5	43.6	55.1	△ 11.5
5 為替変動	45.0	50.7	△ 5.7	46.6	49.3	△ 2.7	43.8	51.9	△ 8.1
6 労働コスト上昇率の高さ	41.3	46.9	△ 5.6	45.4	49.9	△ 4.5	38.1	44.4	△ 6.3
7 ウクライナ情勢	41.2	48.1	△ 6.9	46.3	49.9	△ 3.6	37.1	46.6	△ 9.5
8 エネルギー価格の上昇	39.0	36.1	2.9	45.4	43.4	2.0	33.8	29.8	4.0
9 輸送コスト	38.7	49.6	△ 10.9	45.7	52.5	△ 6.8	33.1	47.1	△ 14.0
10 調達コスト	37.5	40.4	△ 2.9	57.0	51.9	5.1	21.9	30.6	△ 8.7
11 労働力の質	32.6	24.5	8.1	32.9	23.5	9.4	32.4	25.3	7.1
12 関税措置の影響	29.9	-	-	40.4	-	-	21.4	-	-
13 厳格な解雇法制	27.9	23.6	4.3	26.7	21.1	5.6	28.8	25.8	3.0
14 欧州域外からの安価な製品の流入	27.5	-	-	38.3	-	-	18.8	-	-
15 ビザ・労働許可	23.9	17.7	6.2	20.8	15.2	5.6	26.4	19.8	6.6

(注) オレンジのセルは当該産業の上位3項目。

青のセルは前年比減少幅の大きい上位3項目。

2

地域別での経営上の問題点（上位5位）：

西欧は労働コスト高、中・東欧はウクライナ情勢が重荷

- 地域別にみると、西欧での経営課題は1位が「労働コストの高さ」で、「景気低迷、市場縮小」が続く。景気については前年調査から10.0ポイント増加し、西欧経済の低迷を反映。中・東欧は1位が「ウクライナ情勢」で、「労働コスト上昇率の高さ」が続き、長引くロシアによるウクライナ侵攻が重荷に。
- 「人材の確保」が西欧（前年比17.2ポイント減）、中・東欧（19.8ポイント減）と、前年調査から10ポイント以上減少した。「インフレ」は西欧（9.0ポイント減）、中・東欧（7.4ポイント減）と、前年調査から減少した。

西欧の経営上の問題点（複数回答）

(単位：%、ポイント) (△はマイナス値)

	2025年調査 (n=633)	2024年調査 (n=607)	前年比増減	業種別					
				製造業			非製造業		
				2025年 (n=262)	2024年 (n=259)	前年比 増減	2025年 (n=371)	2024年 (n=348)	前年比 増減
1 労働コストの高さ	58.5	54.0	4.5	58.8	54.1	4.7	58.2	54.0	4.2
2 景気低迷、市場縮小	52.8	42.8	10.0	58.4	46.3	12.1	48.8	40.2	8.6
3 人材の確保	47.1	64.3	△17.2	46.6	67.6	△ 21.0	47.4	61.8	△ 14.4
4 為替変動	45.0	50.9	△5.9	46.6	48.6	△ 2.0	43.9	52.6	△ 8.7
5 インフレ	43.9	52.9	△9.0	45.4	50.6	△ 5.2	42.9	54.6	△ 11.7

中・東欧の経営上の問題点（複数回答）

(単位：%、ポイント) (△はマイナス値)

	2025年調査 (n=124)	2024年調査 (n=133)	前年比増減	業種別					
				製造業			非製造業		
				2025年 (n=75)	2024年 (n=82)	前年比 増減	2025年 (n=49)	2024年 (n=51)	前年比 増減
1 ウクライナ情勢	60.5	56.4	4.1	62.7	59.8	2.9	57.1	51.0	6.1
2 労働コスト上昇率の高さ	58.1	66.9	△ 8.8	64.0	68.3	△ 4.3	49.0	64.7	△ 15.7
3 インフレ	57.3	64.7	△ 7.4	62.7	68.3	△ 5.6	49.0	58.8	△ 9.8
4 人材の確保	51.6	71.4	△ 19.8	60.0	75.6	△ 15.6	38.8	64.7	△ 25.9
4 調達コスト	51.6	51.9	△ 0.3	74.7	63.4	11.3	16.3	33.3	△ 17.0

(注) オレンジ、ブルーのセルは2024年と2025年の増減比が高かった上位3項目。

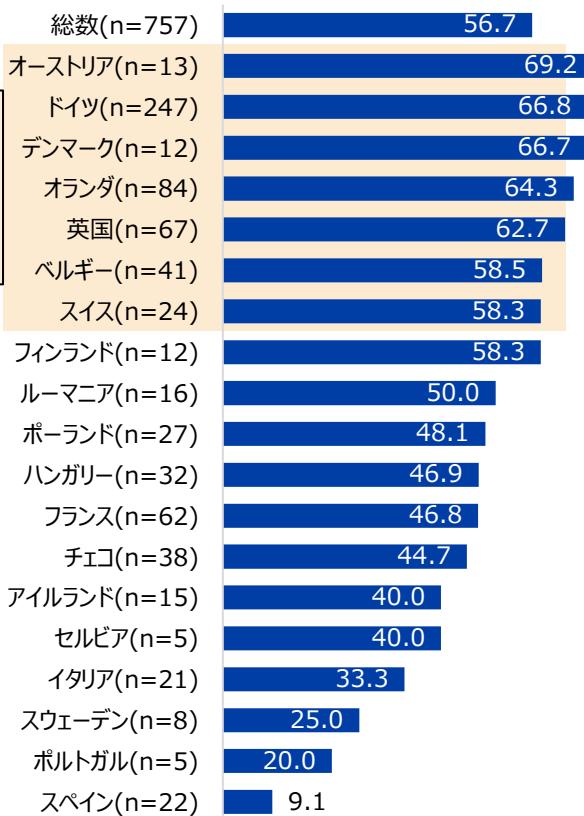
3

経営上の問題点（労働コストの高さ、労働コスト上昇率、人材の確保）： 高労働コスト継続、中・東欧は上昇率の高さが課題

- 欧州全体で最大の経営課題となった「労働コストの高さ」（56.7%）の回答割合は、西欧諸国で高く、オーストリア、ドイツ、デンマークで欧洲平均を10ポイント以上上回った。
- 「労働コスト上昇率の高さ」（41.3%）は欧洲全体では6位だが、ポーランドでは7割を超え、中・東欧諸国で高い傾向がみられる。

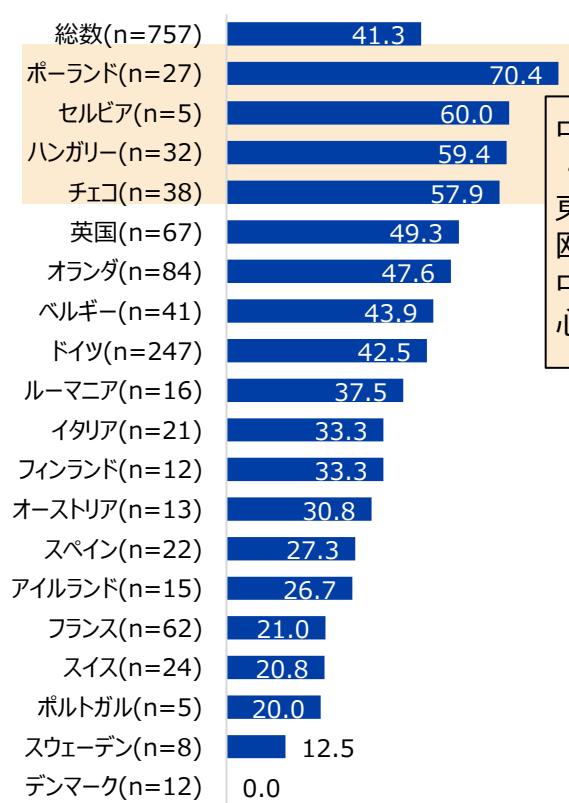
【労働コストの高さ】回答割合

(単位：%)



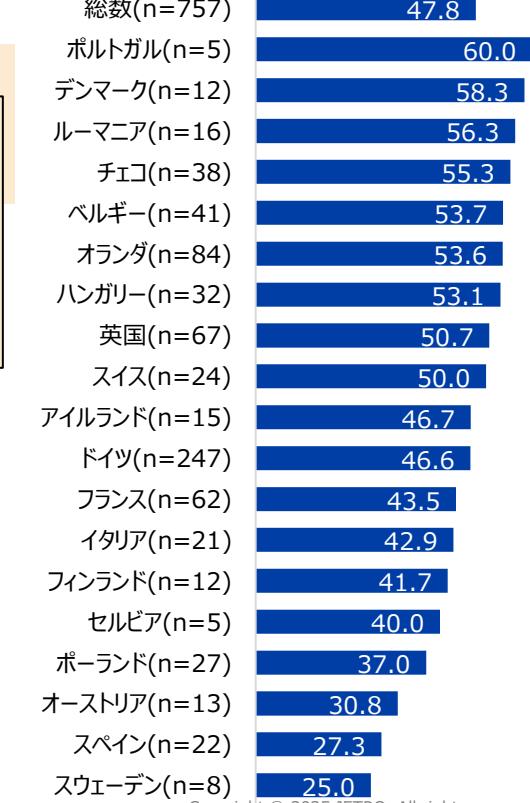
【労働コスト上昇率の高さ】回答割合

(単位：%)



【人材の確保】回答割合

(単位：%)

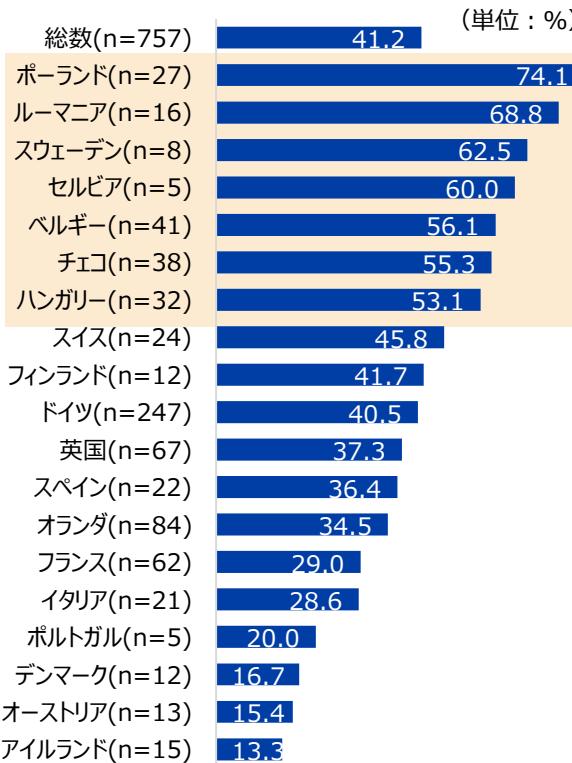


4 | 経営上の問題点（ウクライナ情勢、インフレ、為替変動）：

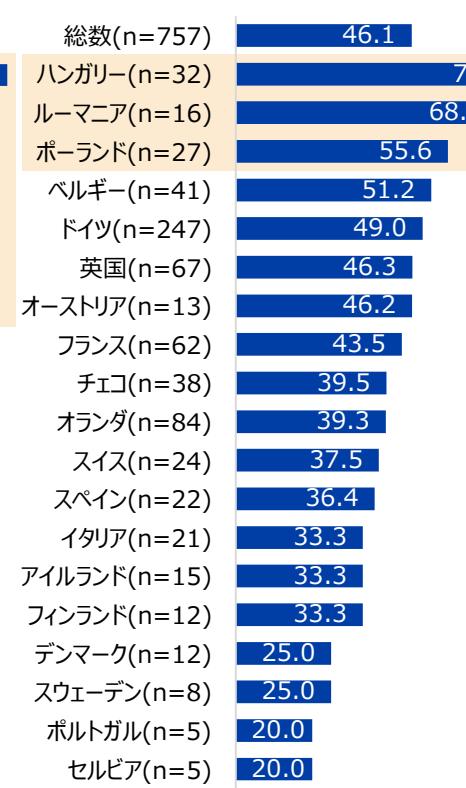
ユーロ非導入国では為替変動が課題

- 欧州全体で4位の「インフレ」（46.1%）の回答割合の上位には、経済の高成長が続く中・東欧のハンガリー（75.0%）、ルーマニア（68.8%）、ポーランド（55.6%）などが入った。
- 5位の「為替変動」（45.0%）は、スイス（75.0%）で高く、ハンガリー、英国が続き、ユーロを導入していない国で相対的に高い。7位の「ウクライナ情勢」（41.2%）は、ポーランド（74.1%）、ルーマニア（68.8%）、スウェーデン（62.5%）など中・東欧および一部北欧諸国が上位。

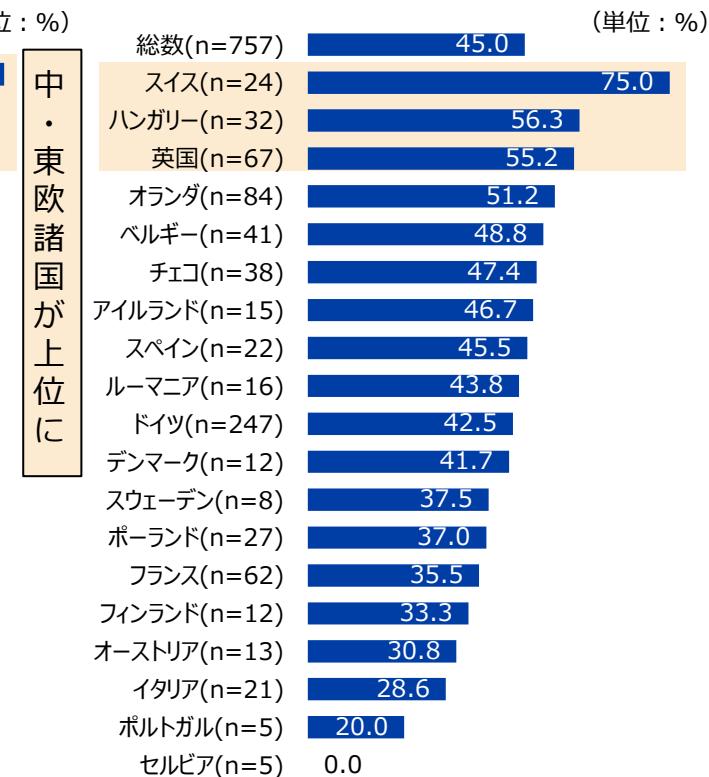
【ウクライナ情勢】回答割合



【インフレ】回答割合



【為替変動】回答割合

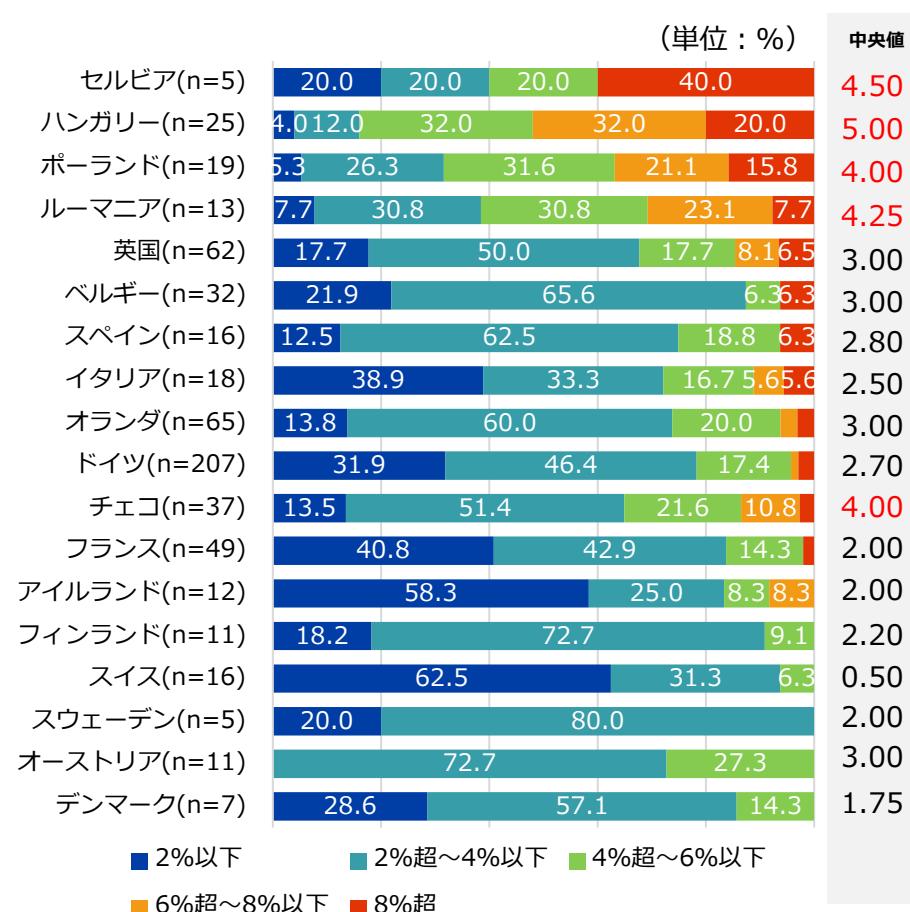


中・東欧および北欧を中心

5 | 人材獲得競争が激化する国で高いベースアップ率

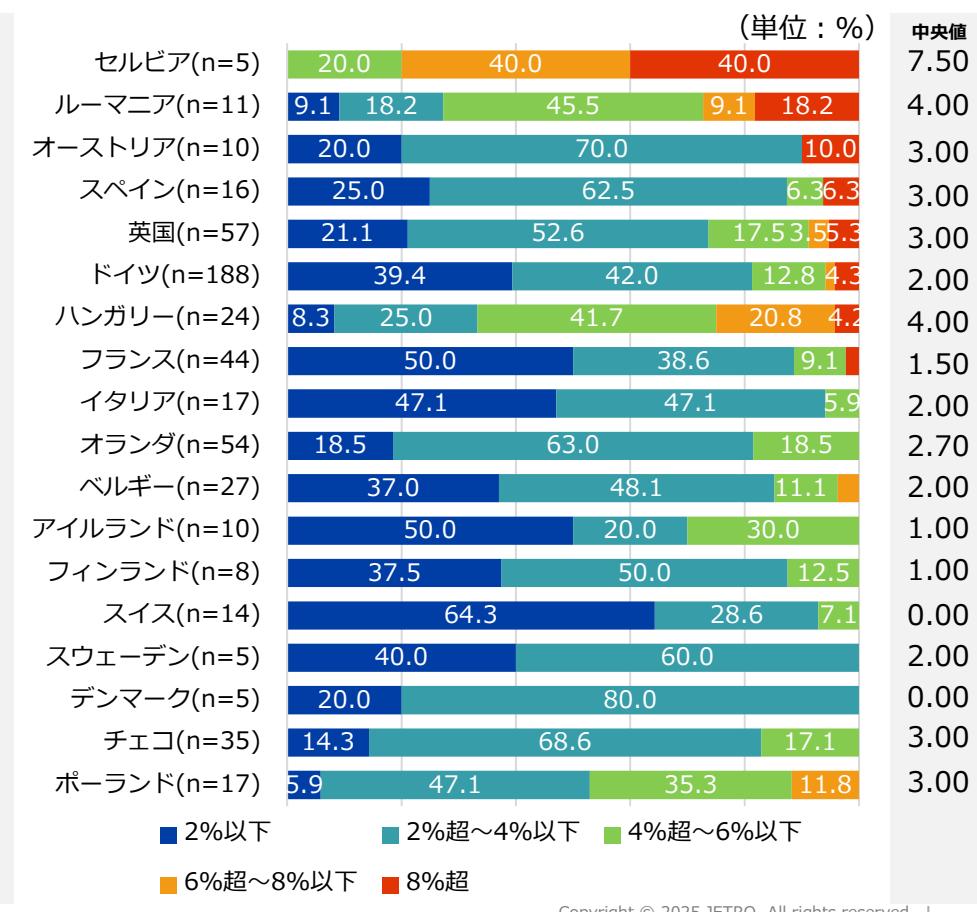
- 2025年の基本給のベースアップ率（名目、平均値）は人材獲得競争が激化する中・東欧で中央値が4%以上と特に高い水準。
- 2026年は2025年と比較すると低い水準を見込む企業が多い中、セルビアは8割の企業が6%以上のベースアップ率を行うと上昇傾向。

基本給のベースアップ率（名目・主要国・地域別、2025年）



(注) ①各社ご回答したベースアップ率をもとに、回答値の分布を示した。②2025年のベースアップ率で8%超を回答した割合が高い順に並べた。

基本給のベースアップ率（名目・主要国・地域別、2026年）



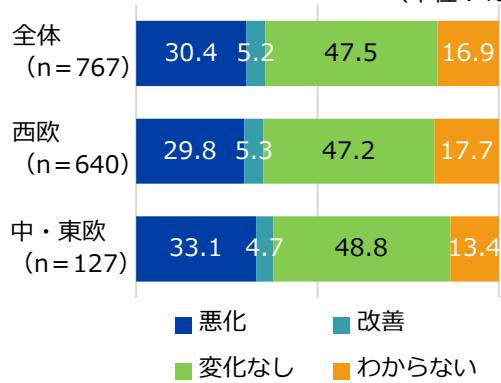
6 | 人材確保の悪化理由： 中・東欧は人材獲得競争の激化、西欧はミスマッチ

- 在欧日系企業で人材確保を巡る状況が直近2年間で「悪化」したと回答した割合は3割だった。
- スタッフ・ワーカーの確保の悪化理由の1位は全地域で「賃金・待遇面など要求水準の高まり」。中・東欧では次いで「他社との人材獲得競争の激化」が6割超と高い回答割合だった。競争相手は地場企業が1位、中国系企業、韓国系企業と続き、「福利厚生、労働環境の整備」が取り組み内容として多く挙がった。
- 西欧では悪化理由として「求める人材と求職者のスキルとのミスマッチ」、「労働市場における需要と供給のギャップの拡大」が続き、企業が求める能力に見合う人材が不足。

人材確保の状況の悪化理由（スタッフ・ワーカー）（複数回答）

人材確保を巡る直近2年間での変化

(単位：%)



(単位：%)

	欧州 (n=177)	西欧 (n=140)	中・東欧 (n=37)
1 賃金・待遇面などの要求水準の高まり	79.1	76.4	89.2
2 他社との人材獲得競争の激化	40.7	34.3	64.9
3 自社の求める人材と求職者のスキルとのミスマッチ	35.0	37.1	27.0
4 現地人材の価値観の変化	28.2	27.1	32.4
5 労働市場における需 要と供給のギャップの拡大	28.2	29.3	24.3

人材獲得の競争相手（複数回答）

(単位：%)

	欧州 (n=724)	西欧 (n=602)	中・東欧 (n=122)
1 地場企業	50.3	49.0	56.6
2 日系企業	13.0	13.5	10.7
3 中国系企業	10.4	9.5	14.8
4 韓国系企業	3.5	1.8	11.5
(他社との競争は激化していない)	39.0	40.4	32.0

(注) オレンジは地域別の上位3位。

人材の採用・定着に関する実施済みまたは実施中の取り組み（複数回答）

(単位：%)

	欧州 (n=705)	西欧 (n=589)	中・東欧 (n=116)
1 福利厚生、働きやすい労働環境の整備	54.8	52.5	66.4
2 働き方の改革・柔軟化	52.9	54.5	44.8
3 給与面での待遇の改善	46.0	44.0	56.0
4 採用手法の多様化	31.3	30.2	37.1
5 従業員のスキルアップやキャリアアップ支援制度の拡充	29.9	28.7	36.2

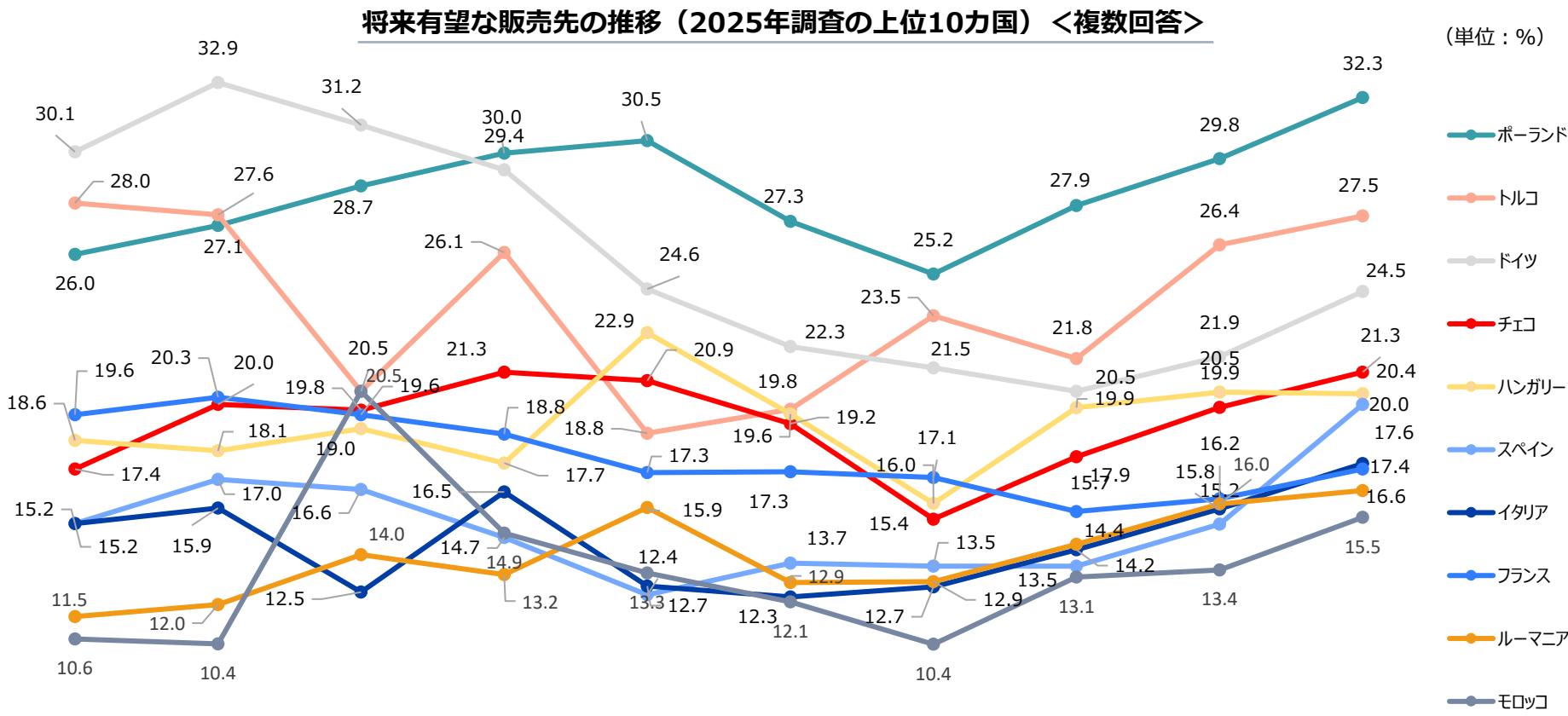
具体的な取り組み内容（自由記述、抜粋）

- テレワークやフレックス制度の導入（チェコ/電気・電子機器部品など）、休日数の増加（オランダ/化学品・石油製品）
- 昇給機会の拡大、基準の見える化（アイルランド/ノンバンク、イタリア/商社など）
- 学校とのネットワーク構築（スウェーデン/販売会社など）
- 日本への研修・出張機会の提供（オーストリア/販売会社など）
- 自己啓発費用の支給（英国/ノンバンクなど）
- 2026年7月までに国内法制化されるEU Pay Transparency Directive (EU) 2023/970対応に向け、役割の見える化を推進（フィンランド/その他）

VIII. 調達・販売・自由貿易協定（FTA）の利用

1 | 将来有望な販売先の推移： ポーランドが過去最大で首位を継続

- 有望な販売先では、ポーランドが7年連続で首位。過去10年の最高値である2020年の30.5%を上回る32.3%。トルコとドイツはそれぞれ2位と3位を維持。経済成長が堅調なスペインが大きく上昇して6位となり、モロッコが10位圏内に。
- 前年10位だった英国は特に製造業での回答率が低く、10位圏外。



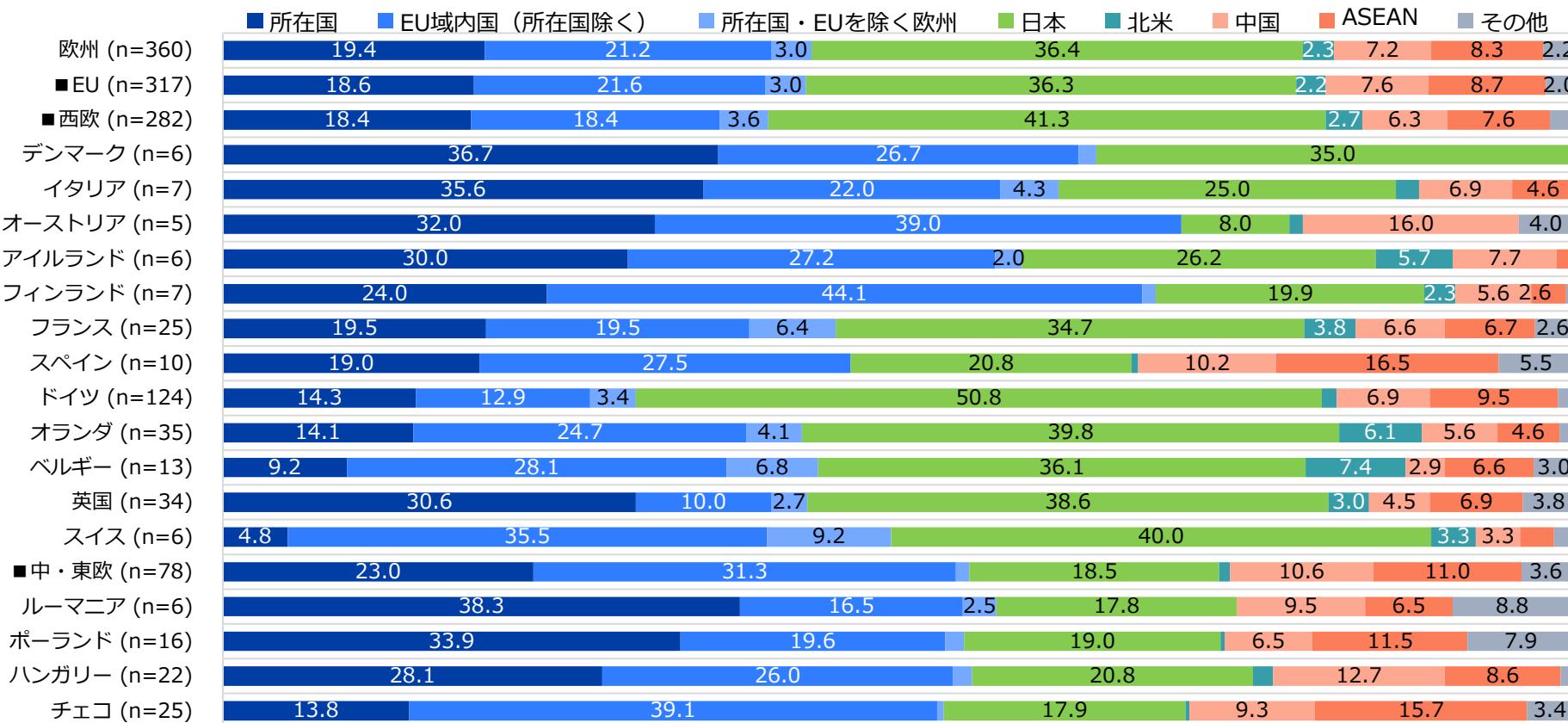
2

部品・原材料の調達先（国・地域別）： 所在国およびEU域内からの調達の合計が4割超

- 「日本」からの調達割合は36.4%で、引き続き最大の調達先。西欧では41.3%が日本からの調達であるが、特にドイツ（50.8%）、スイス（40.0%）がその割合が高い。一方、中・東欧における日本からの調達は18.5%と、前年の24.0%から5.5ポイント減少し、20%を下回った。
- 日本からの調達が最大であるものの、「所在国」19.4%、「所在国除くEU」21.2%で、2つの合計が4割超。現地や近隣での調達の傾向は続いている、特に中・東欧では同割合が5割を超え、その傾向が強い。

部品・原材料の調達先（国・地域別）内訳（金額ベース）

(単位：%)



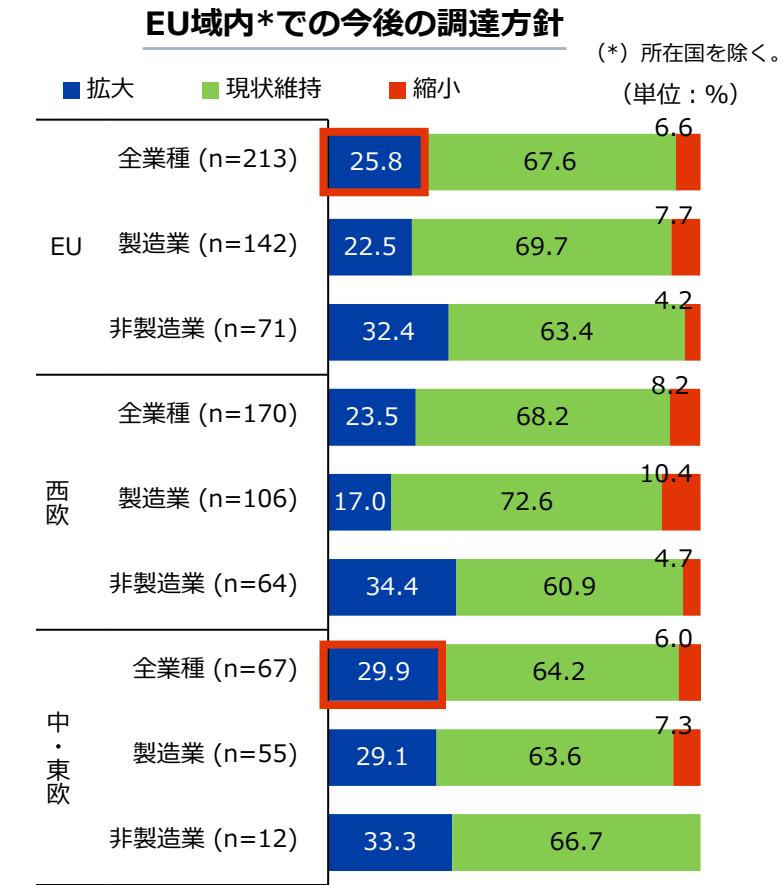
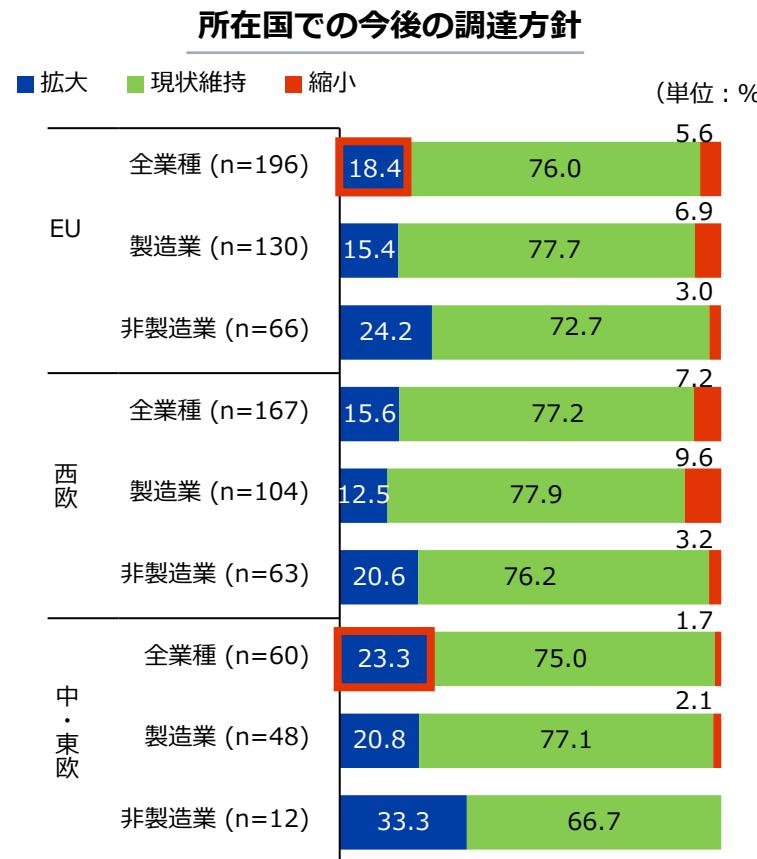
(注1) 各回答企業の回答の平均を算出したもの。それぞれの企業の調達先の合計は100。

(注2) 各選択肢の回答企業数の分母が5社に満たない国は対象外とした。

3

今後の調達方針： 所在国およびEU域内からの調達方針は現状維持が最多

- 所在国およびEU域内からの調達方針は現状維持が最多の約7割。
- 所在国での今後の調達方針では、在EU日系企業全体で18.4%が「拡大」、中・東欧の日系企業では23.3%が「拡大」の方針。また西欧、中・東欧ともに非製造業は製造業を上回る「拡大」方針。
- EU域内での今後の調達方針を見ると、在EU日系企業全体では「拡大」が25.8%、中・東欧の日系企業はさらに高く29.9%。また西欧、中・東欧ともに非製造業は製造業を上回る「拡大」方針。



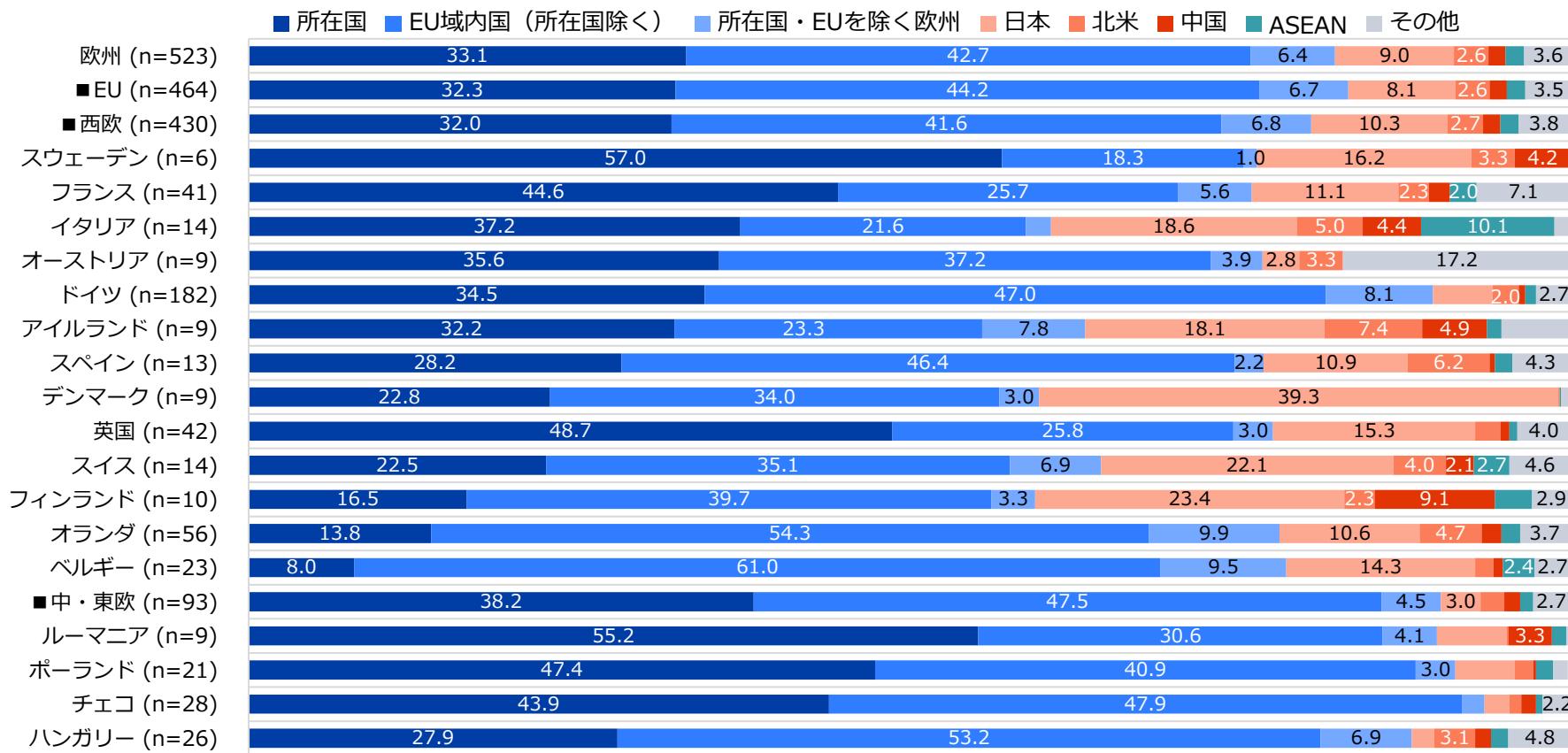
(注) 業種別で回答企業数が5社に満たない場合は、対象外とした。

4 | 製品の販売先（国・地域別）： 引き続き8割以上が欧州、在中・東欧は9割以上

- 在欧日系企業全体で、所在国が販売先に占める平均割合は33.1%（前年比0.2ポイント減）、所在国除くEUは42.7%（0.4ポイント増）、その他欧州は6.4%で、**欧州全体で82.2%を占める**。
- 特に、**在中・東欧日系企業による欧州への販売割合は90.2%と9割を超え**、欧州向け製品の製造・販売拠点となっている。

製品の販売先（国・地域別）内訳（金額ベース）

(単位：%)

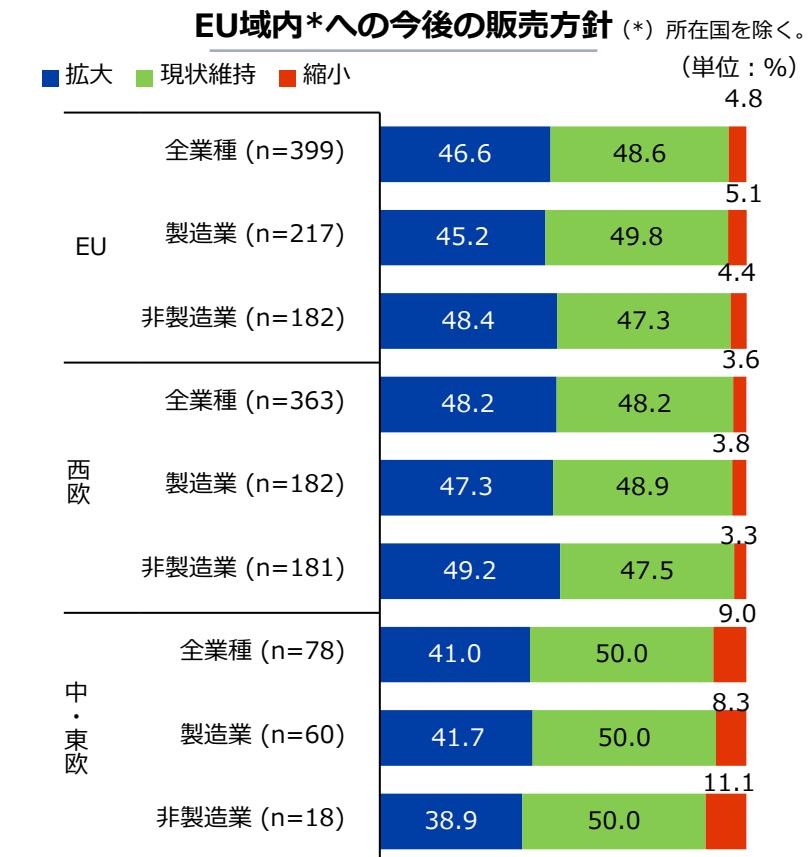
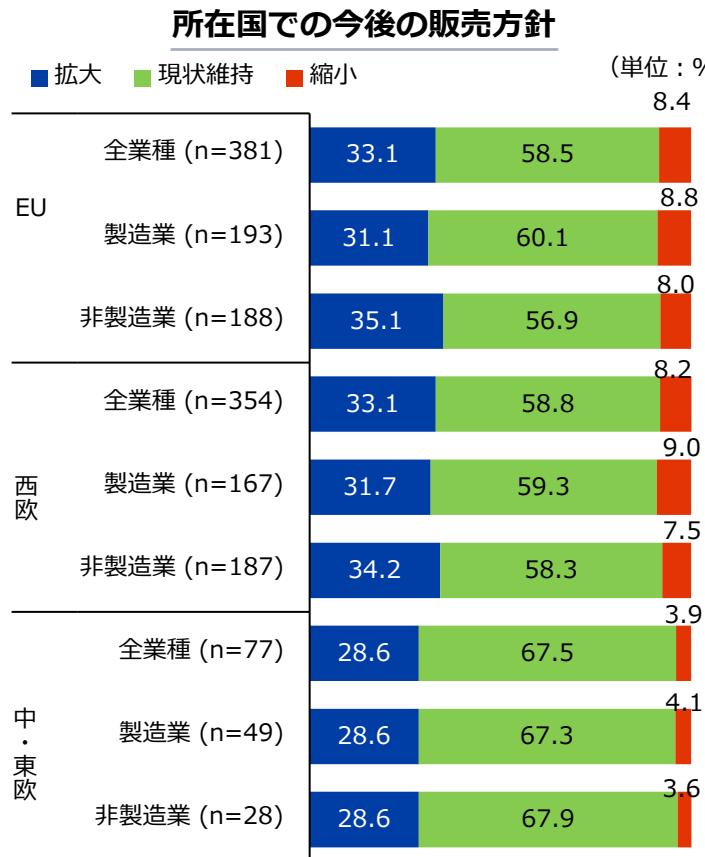


(注1) 各回答企業の回答の平均を算出したもの。 それぞれの企業の販売先の合計は100。

(注2) 各選択肢の回答企業数の分母が5社に満たない国は対象外とした。

5 | 今後の販売方針： EU域内への販売拡大の方針は前年同様に約5割

- 在EU日系企業の所在国での今後の販売方針について、「拡大」と回答した企業の割合は33.1%となり、前年調査から0.7ポイント減。縮小は2.1ポイント増の8.4%となった。
- 在EU日系企業のEUへの今後の販売方針は、「拡大」が全業種で46.6%。非製造業では同割合が48.4%と多い傾向がみられた。
- 在中・東欧日系企業のEUへの今後の販売方針は、「拡大」が全業種で41.0%。

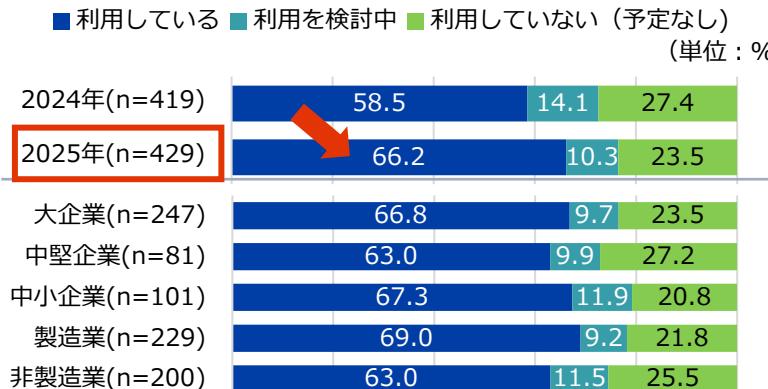


(注) 業種別で回答企業数が5社に満たない場合は、対象外とした。

6 | 日EU・EPA、日英EPAの利用状況： 日本からの輸入時に6割超の企業が日EU・EPAを利用

- 在欧日系企業の日EU・EPAの利用割合は、**日本からEUへの輸入（日本→EU）**、**EUから日本への輸出（EU→日本）**ともに前年比増。日本からEUへの輸入は全ての区分が6割超と、**同EPAの利用が着実に浸透**。
- 在欧日系企業の日英EPAの利用割合は、日本から英國への輸入（日本→英國）は前年比横ばい、英國から日本への輸出（英國→日本）は回答者数の大幅増もあり前年比減。検討中の割合はそれぞれ前年比4.4ポイント減、5.3ポイント減と、検討後に利用しない選択をした企業も。

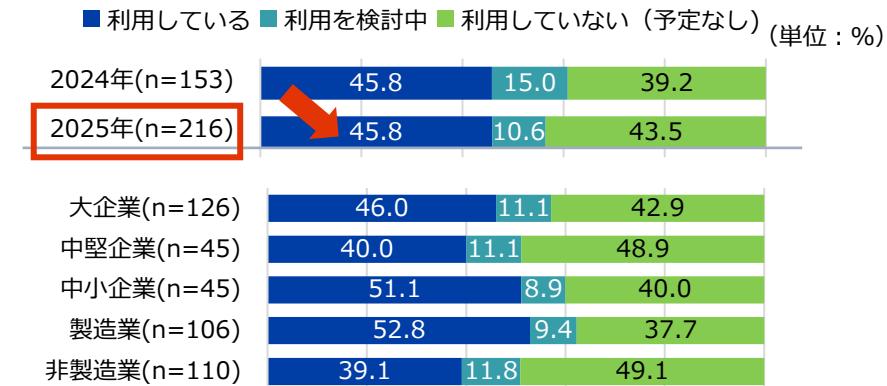
在欧日系企業の日EU・EPAの利用状況： 日本からEUへの輸入（日本→EU）



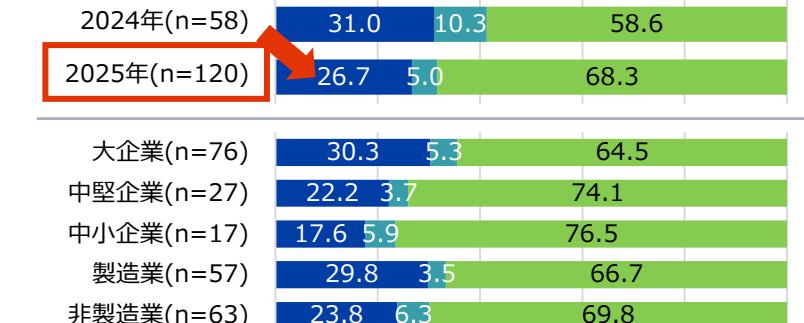
EUから日本への輸出（EU→日本）



在欧日系企業の日英EPAの利用状況： 日本から英國への輸入（日本→英國）



英國から日本への輸出（英國→日本）



7

TCAの利用状況： EU、英國からの輸出での利用、食品・農水産加工品多い

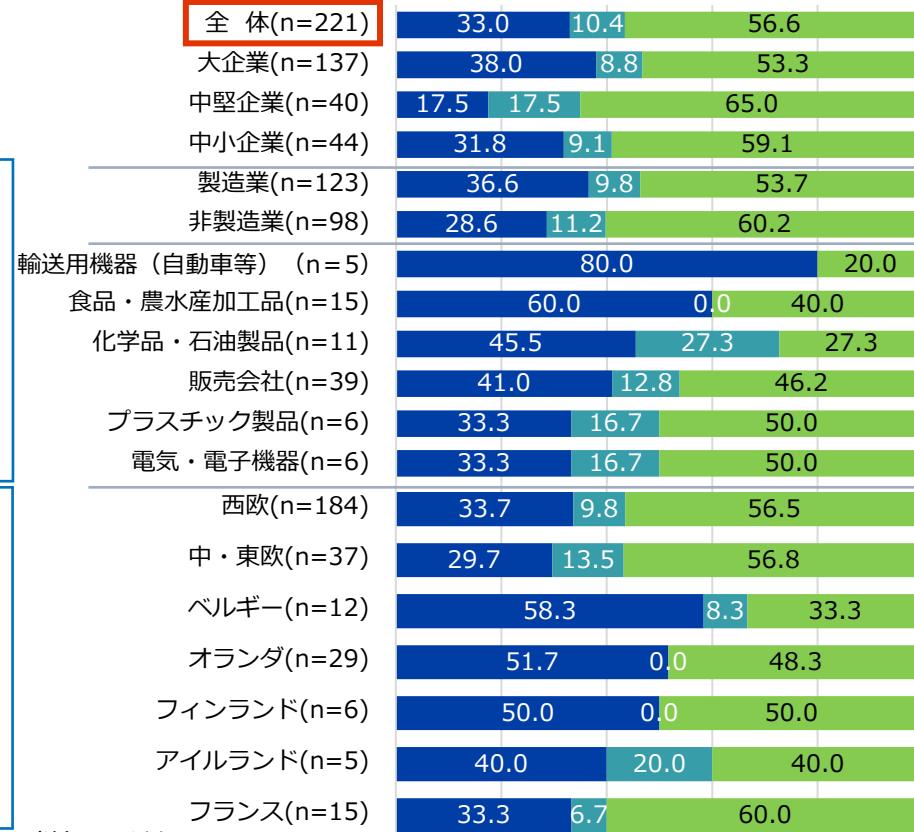
- 在欧日系企業のEU英国通商・協力協定（TCA）の利用状況について、EUから英國への輸出（EU→英國）では3割強の回答企業が既に利用。国別では英國との地理的距離の近い国での利用割合が高かった。
- 英國からEUへの輸出（英國→EU）について25.8%の企業が既に利用。特に食品・農水産加工品は6割超の企業が利用しており、利用割合が高かった。

在欧日系企業のTCAの利用状況：

EUから英國への輸出（EU→英國）

(単位：%)

■ 利用している ■ 利用を検討中 ■ 利用していない(予定なし)

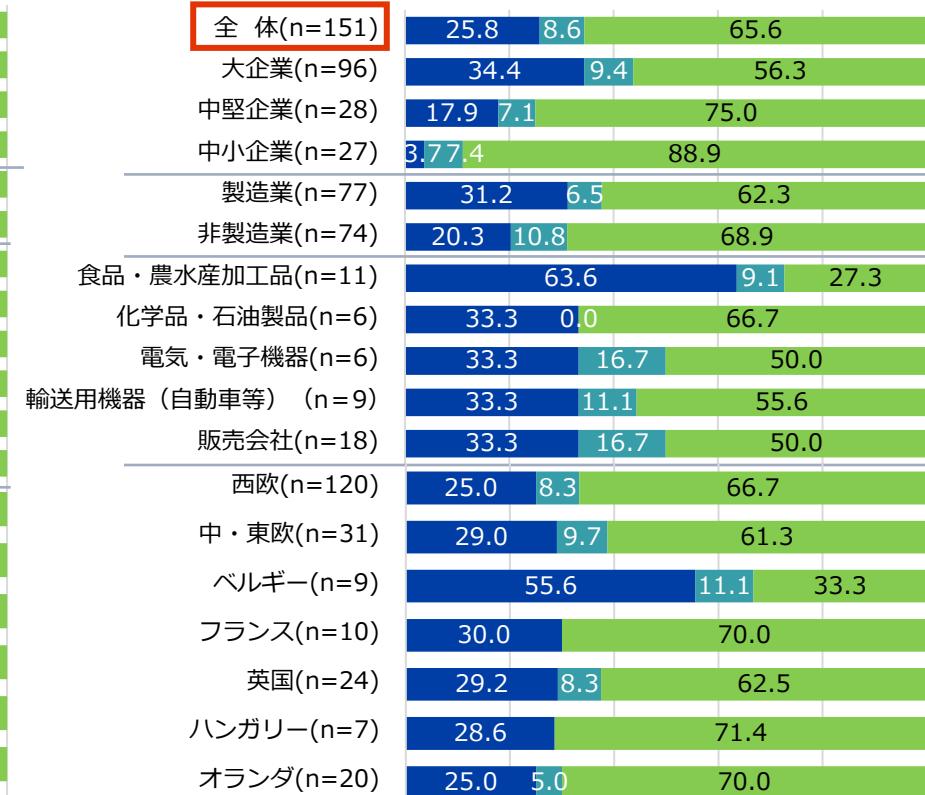


在欧日系企業のTCAの利用状況：

英國からEUへの輸出（英國→EU）

(単位：%)

■ 利用している ■ 利用を検討中 ■ 利用していない(予定なし)



レポートをご覧いただいた後、 アンケートにご協力ください。

(所要時間：約1分)

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20250033>



レポートに関するお問い合わせ先

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部欧洲課



03-3582-5569



ORD@jetro.go.jp



〒107-6006
東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル6階

■ 免責条項

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロは一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

禁無断転載