

## 2011年米国日系企業経営実態調査の結果報告

### (1) 2011年の営業利益は、7割弱の企業が黒字を見込むものの、2010年と比較して減速。

景況感を示すDI値(調査年の営業利益が前年比で「改善」した割合から「悪化」した割合を引いた数値)は、6.6となり、調査開始以来(\*)最高を記録した10年の55.7と比較すると大幅に低下した(\*:景況感に関するアンケートは91年から実施)。ただし、5割の企業が12年の営業利益の改善を見込む。10年と比較した営業利益の主な改善要因は、「国内市場の販売量増加」、「海外市場の販売量増加」、「最終製品価格の上昇」など。一方、営業利益の悪化の主な要因は、「国内市場の販売量減少」や「為替変動の影響」が挙げられた(図表1~4)。

### (2) 原材料価格などの高騰、円高、医療保険の負担増がコスト上昇の主な要因。

経営上の課題では、「原材料・資源・コモディティの価格の高騰」、「円高」、「医療保険(ヘルスケア)の負担増」が主なコスト上昇要因に挙げられた。また、販売抑制要因としては、「価格競争の激化」、「有力な競合製品の存在」を挙げる声が多かった。原材料価格などの高騰と長期化する円高の影響により、コストの上昇が経営上の大きな課題となっている(図表5~7)。

### (3) 雇用の現地化が進展。設備投資では、コスト削減を目的とした合理化・効率化が目立つ。

過去一年間の現地従業員数について、「増加」と回答した企業は4割弱となった。今後についても「増加」が4割を超えた。一方、日本人駐在員数は過去一年、また今後の見通しでも「横ばい」が7~8割を占め、雇用の現地化が進展しているとみられる。10年と比較した設備投資も「増加」との回答が4割を超えた。特に、製造コストの削減を目的とした「工場の合理化・効率化(機械・設備の増強・更新を含む)」が多かった(図表8~10)。

### (4) 品質と価格のバランスでは、米国・欧州企業が優位にあり、中国・韓国企業は、価格面で優位性がある。

他国企業との競合では、米国企業に対して「競合しており、かつ脅威」との見方が集中した。また、欧州企業に対しても「競合しており、かつ脅威」とみる傾向がある。欧米企業は、「品質と価格のバランス」、「ブランド構築のうまさ」、「品揃えが豊富」において優れているとの回答が目立った。一方、中韓企業に対しては、「競合していないが、近い将来は脅威」とする回答が多く目立った。具体的には、「価格が安い」との回答が圧倒的に多かった(図表11~14)。

### (5) NAFTAは、主に輸送用機器を扱う企業が輸出の際に活用している。

北米自由貿易協定(NAFTA)の優遇税制の活用状況については、約25%の企業がカナダおよびメキシコへの輸出の際に活用している(図表15)。特に、輸送用機器を扱う企業の6割が輸出の際に活用している。

## 調査の方法、留意点等

本調査は、1981 年以來、在米のジェトロ事務所を通じて継続的に実施しているもので、今回が 30 回目となる。

### 1. 調査目的

日本企業の経営戦略立案や事業活動の円滑化に資することを目的に、米国における日系製造業企業の活動の実態（各企業の景況感、業績、経営上の問題点、販売・部材調達・生産体制等）を調査・分析する。

### 2. 調査対象

「日系進出企業」の定義は、直接出資および間接出資を含めて「日本の親会社の出資比率が 10% 以上のもの」。例えば、日本親会社の出資比率 20% の在米の子会社を A 社、A 社の出資比率 50% の子会社を a 社とすれば、a 社に対する日本の親会社の出資比率は 10%  $[0.2 \times 0.5 \times 100]$  となり、a 社は「日系進出企業」となる（a 社は日本の親会社との関係では孫会社）。曾孫会社についても同様。

### 3. 調査方法

ジェトロの米国 6 事務所（ニューヨーク、サンフランシスコ、ロサンゼルス、シカゴ、ヒューストン、アトランタ）を通じて、回答者の電子メールアドレスにアンケート調査フォーム画面を掲載したインターネット・アドレス（URL）を通知し、この画面で直接回答を入力してもらう。

### 4. 調査時期

2011（平成 23）年 7～8 月

### 5. 回収状況

在米の日系製造業の代表企業（統括企業）1,091 社に電子メールもしくはファックスで調査を依頼、847 社から回答を得た。回収率は 77.6%。

（注）企業数は、ジェトロ各事務所が信頼できると思われる情報ソースを用い、各企業の協力のもと集計したが、情報の完全な正確性・網羅性を保証するものではない。

以上

以下、矢印(【 】内で業種表示)部分は、ジェトロが8月末から9月上旬に実施した在米日系製造業・業界団体(食品・農水産加工、輸送用機器部品(自動車・二輪車)、電気機械・電子機器、一般機械、化学品等)へのヒアリング結果、および調査アンケートへのコメントの一部である。

**○ 11年の営業利益は、7割弱の企業が黒字を見込むものの、10年と比較して減速感が漂う。**

- 景況感を示すDI値(調査年の営業利益が前年比で「改善」した割合から「悪化」した割合を引いた数値)は、6.6となり、調査開始以来(\*)最高を達成した10年の55.7と比較すると大幅に低下した(\*:景況感に関するアンケートは91年から実施)。[図表1、2参照]
- 10年と比較した営業利益の改善の要因は回答が多い順に、「国内市場の販売量増加」(77.2%)、「海外市場の販売量増加」(38.6%)、「最終製品価格の上昇」(27.5%)が挙げられた。一方、営業利益の悪化の主な要因では、「国内市場の販売量減少」(51.8%)や「為替変動の影響」(41.8%)が挙げられた。国内市場での販売状況を業種別にみると、金属製品(メッキ加工を含む)、一般機器(金型・機械工具を含む)、輸送用機器部品(自動車・二輪車)は国内市場での販売を伸ばしている企業が多いのに対し、鉄鋼(鋳鍛造品を含む)、プラスチック製品では、国内販売を減らした企業が多かった。また、東日本大震災の影響による生産の低下が11年の営業利益に大きく影響した企業もみられた。[図表3、4参照]

**<2011年の営業利益は7割弱が黒字を見込む>**

- 2011年の営業利益見込みは黒字。リーマンショック(08年)以降から進めてきたリストラが功を奏してきたこと、また、国内、新興国での売上が伸びていることが挙げられる。【電気機械・電子機器】
- 人件費、管理費などの合理化努力により営業利益が改善【輸送用機器(自動車・二輪車)】
- 2011年の営業利益は、主に米国内自動車産業向け需要の回復により改善が見込まれる。海外向けは、米国からブラジルやメキシコにも輸出しているが、特に中国向けが増加している。【一般機械】
- 海外市場の販売増加は、好調な鉱業分野の需要に支えられ、カナダ、オーストラリア、ブラジル、コロンビアへの米国からの輸出が拡大したことが大きい。高速道路の補修、整備による需要拡大により、国内市場も伸びる。地域的には、カリフォルニア州を中心として西部地域、テキサス州・フロリダ州を中心とした南部地域の需要が盛り上がっている。【その他製造業】

**<震災が営業利益の悪化に大きく影響>**

- 部品の調達不足が深刻で生産が止まり、減産が長引いたため、11年の営業利益見込みは赤字。【輸送用機器(自動車・二輪車)】
- 2011年営業利益見込みについては悪化の見通し。震災の影響で米国内自動車メーカーが生産量を減らしたことに伴い国内市場での需要が減った。鋼材、樹脂、ゴムといった素材の価格の上昇も要因。年後半にかけて需要は回復しているが、通年でプラスには至らない。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】

○ 原材料価格などの高騰、円高、医療保険の負担増がコスト上昇の主要因。円高は他国企業との価格競争に大きな障害。

- 経営上の課題では、「原材料・資源・コモディティの価格の高騰」(68.5%)、「円高」(60.0%)、「医療保険(ヘルスケア)の負担増(45.2%)」が主なコスト上昇要因となっている。一方、販売抑制要因では、「価格競争の激化」(78.0%)、「有力な競合製品の存在」(46.1%)を挙げる声が多かった。原材料価格などの高騰と長期化する円高の影響により、コストの上昇が経営上の大きな課題となっている。円高については、他国企業との価格競争が激化するなか、コスト削減などの対抗策では追いつかないとの声が多数聞かれた。[図表 5~7 参照]

<円高は深刻な影響。現地調達拡大や為替予約などで対応>

- 円高への対応として、従来日本から調達してきた原材料の現地調達化を進める。【輸送用機器(自動車・二輪車)】
- これまで取り組みの無かった為替予約を検討している。現地調達については従来からの取り組みであり、品質管理の観点からも可能な部分から既に進めている。【その他製造業】
- 円高により仕入価格が上昇している。その対応としては、より高収益が得られる製品を売ること。きめ細かな価格設定や宣伝を行っている。【輸送用機器(自動車・二輪車)】
- 円高に対しては、日本での生産段階で価格を抑えるよう依頼しているが、それだけで対応できない商品については販売価格を上げている。【食品・農水産加工】
- 急激な円高は非常に厳しい。調達する部材について、日本からの輸入ではなく現地調達もしくは中国などの第三国から輸入していたとしても、当該企業が結局は日本から部材を調達していることが多く、間接的に円高の影響を被る。【一般機械】
- 今一番の痛手は円高。売り上げの拡大は何とかなっても、利益確保がかなり厳しい。部品、部材の仕入れは本社経由で行っている。ドル建てで取引しているが、毎年為替に応じて社内レートの変更があり、それが価格に反映されてくる。ドルで仕入れてはいるのだが、ドルで値上げされてくるという形。利益確保が米国では厳しい状況。【医療機器】
- 米国に進出している日系部品メーカーの効率化努力も限界に達している。ウォン安を追い風に韓国企業の追従があり、板挟みになっている。現状の円高水準では、コスト削減だけでカバーするのは大変厳しい。【輸送用機器(自動車・二輪車)】

<原材料価格の高騰もコスト上昇に大きく影響>

- 日本から調達している原材料の価格が円高もあり上昇。コストが上昇しても、営業利益目標は上を目指さねばならない。そのためには、プロセスの修正が求められる。【電気機械・電子機器】
- 販売数量はほぼ横ばい。しかし、ペットボトルや缶など、飲料容器に使う原料の価格が高騰したため、営業利益は若干悪化した。【食品・農林水産加工】
- 金属価格の高騰の影響が大きい。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】
- 配線の原料となる原材料価格が高騰し、コストが増大した。【非金属】

<医療費の上昇で医療保険の負担が増加>

- 依頼しているブローカーが更新の際に保険料を上げてきているため、医療保険の負担は増加してきている。【その他製造業】

- 医療保険料が毎年 10-20%増加している。【食品・農水産加工】
- 世間一般では過去 10 年で医療保険料が約 2 倍になったとされており、当社も例年医療費が増加している。  
【電気・電子部品】

**○ 雇用の現地化が進展。設備投資は、コスト削減を目的とした合理化・効率化が目立つ。**

- 過去一年間の現地従業員数については、「増加」と回答した企業が 37.5%となった。「横ばい」とした企業は 43.0%であり、「減少」と回答した企業は 2 割に満たなかった。今後の現地従業員数は「増加」が 43.8%となり、現地雇用には一部明るい兆しがみえた。[図表 8 参照]
- 日本人駐在員数は、過去一年また今後の予定でも「横ばい」が 7-8 割を占めており、雇用の現地化が浸透している。[図表 9 参照]

**<雇用は現地化が進展>**

- ローカライゼーション(現地化)推進のため、日本人駐在員数を若干削減した。コスト削減のためというわけではない。現地に人脈があり、競合を分析でき、マーケットを熟知している現地の人材を採用することが企業の強みになるため。【電気機械・電子機器】
- 駐在員の減少は、現地人材への置き換えと理解して頂いて良い。会社全体でアジアを重視している面はあるが、米国のオペレーションを縮小しているわけではない。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】
- 経営方針に沿って、部材調達同様、人材も現地からの幹部登用を進めている(これは米国に限らず、ブラジルはじめ他国でも)。【その他製造業】
- 売上の増加に比例して現地従業員を増加していく必要がある。一方、日本人従業員は、キーパーソンのみがいればよい。現地化している。【食品・農水産加工】
- 現地従業員については、3 年~4 年で辞めて変わってしまうことが多く、なかなか技術が伝承されないことが課題。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】

- 10 年と比較した設備投資は、「横ばい」が半数近くを占めたが、「増加」との回答が 42.6%となり、設備投資に前向きな姿勢も目立った。回答者の 7 割が「工場の合理化・効率化(機械・設備の増強・更新を含む)」を挙げており、狙いは製造コストの削減にある。

**<コスト削減のため工場の合理化・効率化が進む>**

- 円高対策としてのコスト削減の一環で、組立ラインの自動化を図っている。【一般機器】
- コスト削減を目的として、下請けから調達するのではなくインハウスのオペレーションを増やすための設備投資を実施。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】

**○ 米国経済の先行きは不透明だが、5 割の企業が 12 年の営業利益の改善を見込む。米国国内の需要回復に期待。**

- 2012 年の営業利益(見通し)については、回答のあった 55.3%の企業が 11 年と比べて「改善」を見込む(「横ばい」(36.8%)と「悪化」(8.0%))。

**<12 年の米国国内の需要回復に期待>**

- 米国内の売上が最悪の状態からは引き続き脱しつつあること、また、これまで日本で生産していた商材を

当地で移管生産するようになったため(これに伴い、現地従業員も増加)。【その他製造業】

- 今年は日本での地震の影響があり、後半から挽回するものの低水準だが、来年は米国市場も若干上向き、今年と比べると販売数やシェアが上向くと予想される。【輸送用機器(自動車・二輪車)】
- 2012年は、自動車産業向けが多少落ち込むと見込まれるが、食品業界や医療関係向けが堅調に伸びているため、総合的には横ばいを見込んでいる。【一般機械】

**○ 欧米企業は「品質と価格のバランス」、「ブランド構築のうまさ」、「品揃えが豊富」において優位性あり。一方、中韓企業は、コスト面で競争力を有する。**

- 他国企業との競合においては、米国企業に対して「競合しており、かつ脅威」との見方が集中した。また、欧州企業に対しても「競合しており、かつ脅威」とみる傾向がある。欧米企業については、「品質と価格のバランス」、「ブランド構築のうまさ」、「品揃えが豊富」において優れているとの回答が目立った。[図表 11~14 参照]
- 一方、中韓企業に対しては、「競合していないが、近い将来は脅威」とする回答が多く目立った。また、「価格が安い」との回答が圧倒的に多かった。

**<品質に優れた欧米企業は「脅威」>**

- 競合するのは、米国企業。ビック3からの需要をうまく取り込めているが、今後の競合企業の戦略次第では、販売が落ちる可能性もある。中国・韓国企業は、近い将来も脅威ではない。自動車の部品では、日本企業、米国企業が優位な状況が今後も続く。【輸送用機器(自動車・二輪車)】
- 米国企業は、品質と価格にバランスが良く、品揃えも豊富であり競合。【化学製品】
- 主に競合するのは、欧州企業。【輸送用機器(自動車・二輪車)】

**<中韓企業が「脅威」となるのは時間の問題か>**

- 韓国の商品について、今は値段が安いものの品質が良くないので競合相手とは考えていないが、時が経つにつれ品質が上がっているため、品質が追いつかれるのは時間の問題であり、そうなった場合は脅威に感じる。【食品・農水産加工】
  - 韓国の大手電気会社はベンダーを競合させて質や価格の良いものを常に求めるというビジネスの仕方をしており、韓国企業に負けない品質や値段を提示していくには限界を感じている。【電気機械・電子機器】
  - 韓国企業がどうやって安く製造しているか非常に注目している。韓国企業は原価を安く抑える構造や、宣伝方法が優れていると思う。【輸送用機器(自動車・二輪車)】
  - 韓国企業は、ウォン安を追い風に、品質と価格のバランスが良く、品揃えも豊富で、広告宣伝をうまく活用するなど、米国で実績を作り上げている。1ドル 90円を切る円高が続く状況では厳しい。【輸送用機器(自動車・二輪車)】
  - 中国企業が部品や最終製品の輸出を強化している。円高の影響もあり、厳しい状況。特に、顧客もバイアメリカンを留意することなく(ほとんど無視し)、価格が安い中国製品に目を向けているように感じる。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】
- 中国企業が、本国で大規模な設備投資を行い、米国に輸出を行っている。価格も安く、販売会社へのインセンティブも増やし、当社と競合している。【化学製品】

**NAFTA は、主に輸送用機器を扱う企業が輸出の際に活用している。**

- 北米自由貿易協定 (NAFTA) の優遇税制の活用状況については、約 25%の企業がカナダおよびメキシコへの輸出の際に活用している(図表 15)。特に、輸送用機器を扱う企業の 6 割が輸出の際に活用している。

**<NAFTA の活用方法は様々>**

- 米国市場のみをターゲットとしているため、NAFTA は活用していない。【食品・農水産加工】
- 当地で商品生産することを考えており、そうなった場合には NAFTA の優遇税制の活用を検討する。【食品・農水産加工】
- カナダ・メキシコへの輸出で NAFTA 優遇税制を利用している。メキシコからの輸入でも利用を検討中。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】
- 現状、カナダ・メキシコからは輸入はしていない。コスト削減の一環でメキシコからの部材の調達について検討しているが、輸送費を鑑みるとコスト的にあわない。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】
- メキシコからの輸入に対しては保税加工制度(メキシコで加工し、再輸出するために仮輸入する品目について輸入税と付加価値税を免除)を使用することでコストダウンが図れるため、NAFTA を活用しているが、輸出に関しては完成品を輸出する機会がないので活用の必要はない。【電気機械・電子機器】

**○ 7 割以上の企業が東日本大震災による事業への影響を実感。現地調達・仕入れの拡大や在庫(部品・原材料)の積み増しなどで対応がみられた。一方、影響が及ぶ/及んだ期間は6カ月未満がほとんどで、比較的、短期間で収束した。**

- 東日本大震災については、回答のあった 7 割以上の企業が影響を実感(深刻な影響 33.6%、軽微な影響 41.5%)。特に、輸送用機器および同部品(自動車・二輪車)分野の企業には大きな影響があり、自動車産業が集積している中西部や南部で「深刻な影響があった」と回答した企業が多くみられた。主なビジネスへの影響としては、「日本からの仕入れ・調達の減少」、「現地販売の減少」、「現地生産・加工の減少」、「在庫(部品・原材料)の減少」が挙げられた。
- 一方、震災の影響については、6 カ月未満がほとんどであり、1 年以上にわたる長期的な影響を指摘する企業は僅かだった。

**<震災はビジネスに多大な影響を与えるものの、比較的、短期間で収束した>**

- 震災当時、日本に寄る予定の船が日本に寄るのをやめたことなどにより、製品が日本に行かないで他に行ってしまったとか、飛行機で送ろうにも成田で非常に時間がかかって、製品は冷蔵輸送が必要なため、滞ると冷蔵状態が維持できなくなるという問題があった。【化学製品】
- 震災の影響で6月に1~2週間の生産調整を行ったが、7月以降はそのキャッチアップを含め、生産は復調している。【輸送用機器(自動車・二輪車)】
- サプライチェーンの崩壊から日系自動車メーカーの現地生産が約半分に落ち込んだ。しかし、現在は日系メーカーの生産は、震災前の水準に戻っており、その影響もない。日本からの部品が、放射線の測定などで港などに留め置かれることもなかった。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】  
7月までは東北の生産工場の状況や、販売先の企業の状況が見えなかったが、8月、9月になってそれらの状況が見えだし、だいぶ落ち着いてきた。【電気機械・電子部品】

- 震災後の事業戦略・方針の見直しについても、57.1%の企業は見直しをしない結果となった。大幅に見直すとした企業は 6.1%にとどまり、多少見直すとした企業は、36.8%であった。事業の見直しについては、「日本からの仕入れ・調達の縮小」や「現地調達・仕入れの拡大」、「在庫（部品・原材料）の積み増し」などが挙げられた。一方、見直しをしないとした主な理由には、「既にサプライチェーンが復旧した」ことや、「代替の難しい部品・原材料を日本から仕入れている」ことが挙げられた。

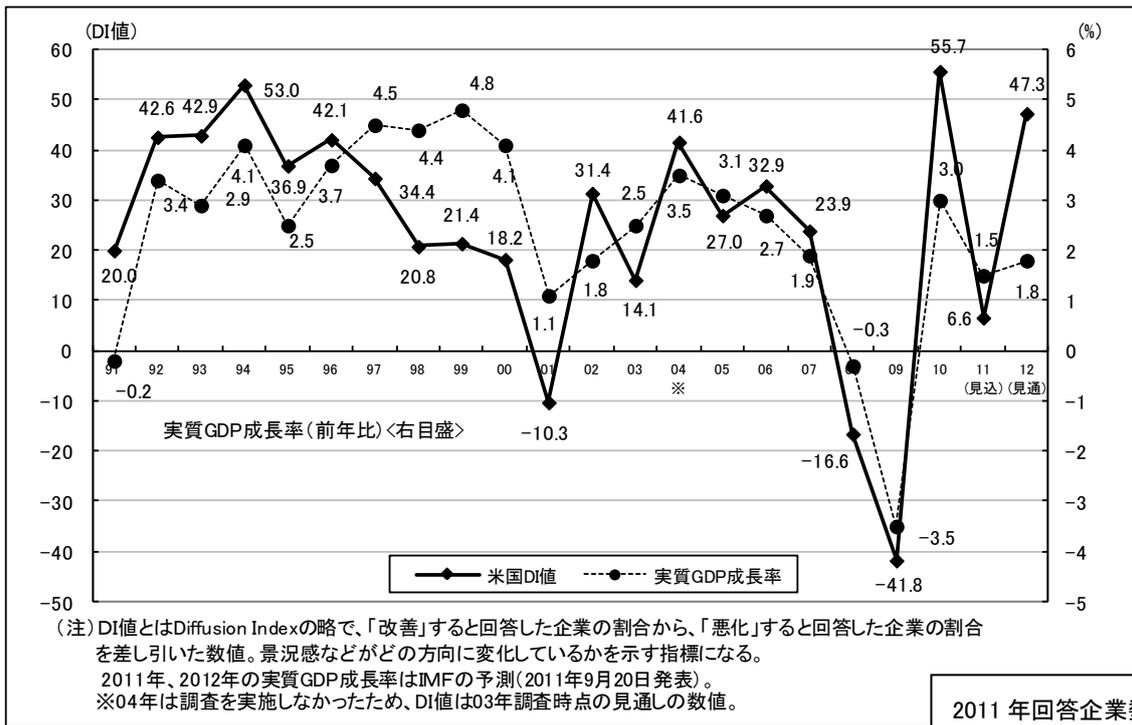
#### <現地調達・仕入れを拡大>

- 米国の顧客は、スピード重視で 24 時間以内に納入して欲しいというところが多い。リスク回避の視点から、部品仕入れ元の地域分散を進めている。【電気機械・電子機器】
- 震災を受け、現地調達割合を高めるなど、事業戦略を大幅に見直した。また、完成車を日本から輸入するのではなく、米国拠点を活用し、米国生産数を増やしている。【輸送用機器（自動車・二輪車）】

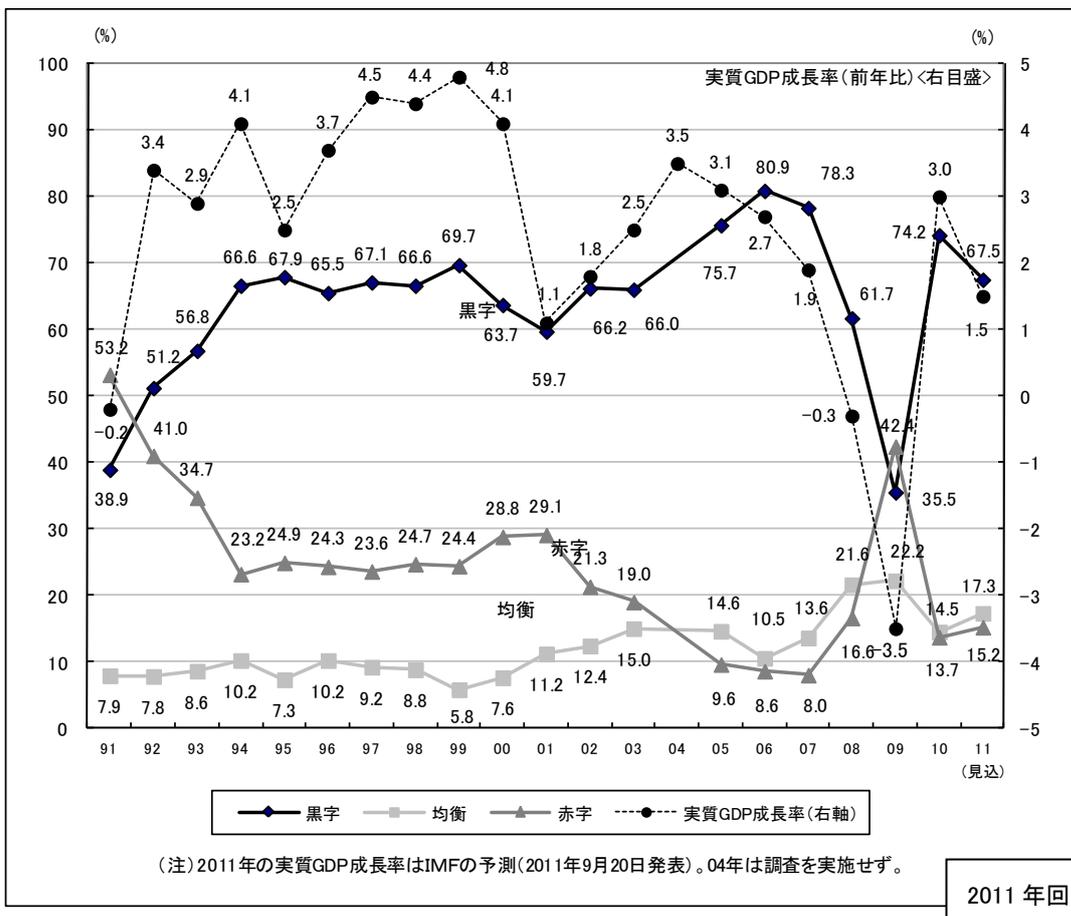
#### <サプライチェーンの回復から事業戦略・経営は見直さず>

- 材料の供給先が被災し、2-3 週間は仕入れを行えなかったが、それ以降の仕入れは特に問題なく行っている。【食品・農水産加工】
- 日本からの仕入れができず、お客様に断りを入れたために受注が大幅に減少した。このような状況は 6 月まで続いたが、現在(9 月)は受注も平常量に戻っている。【輸送用機器部品（自動車・二輪車）】
- 供給制約があり、在庫が減少した。9 月中旬に生産が従来どおりに戻り、在庫も 10 月あたりに正常に戻ると考えている。【輸送用機器（自動車・二輪車）】

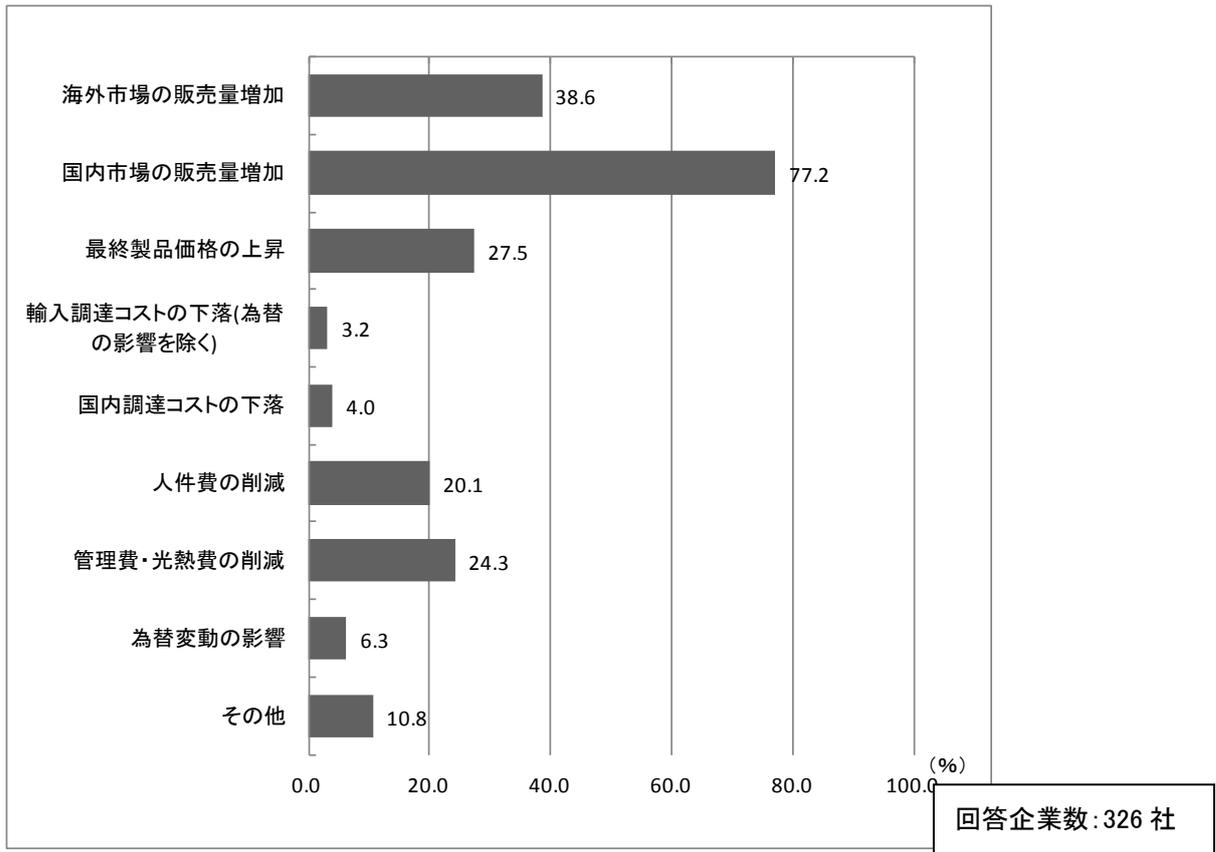
図表 1: DI 値(改善-悪化)でみた営業利益の推移と実質 GDP 成長率



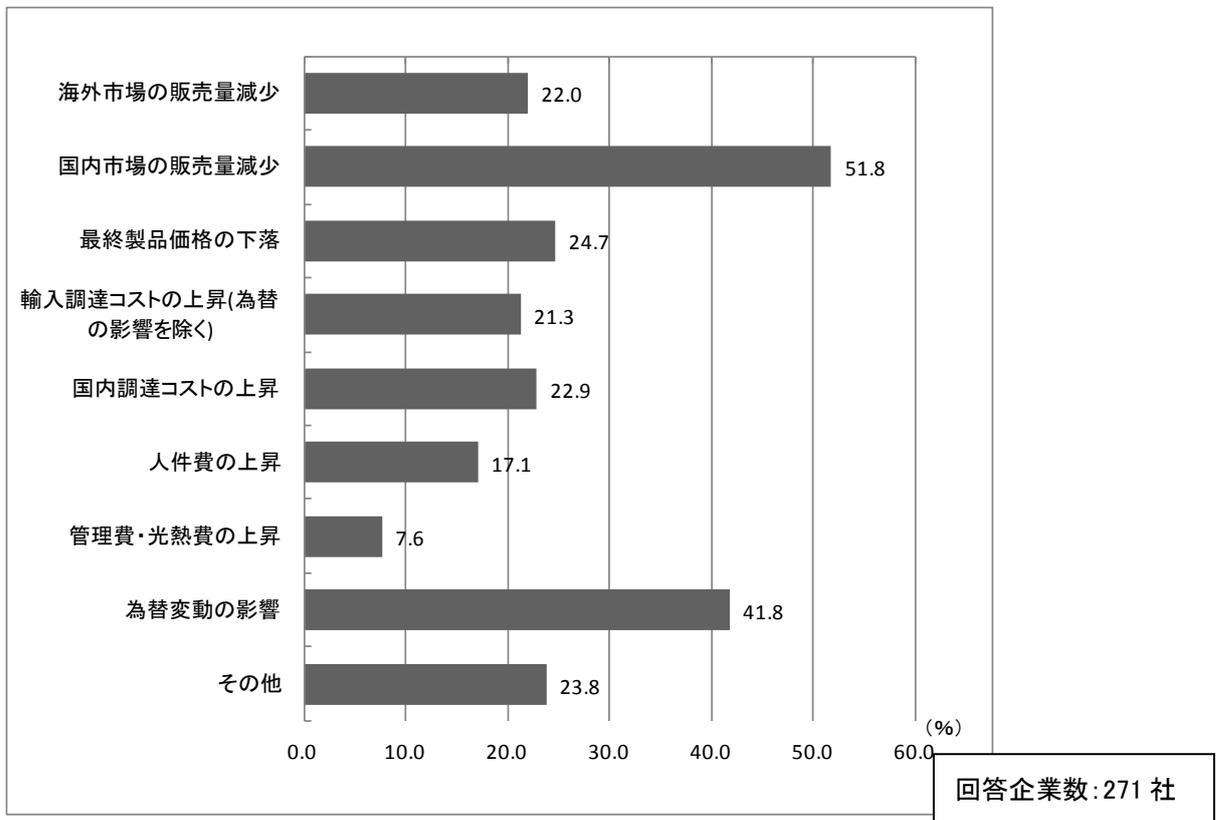
図表 2: 営業利益(黒字、均衡、赤字)と米国の実質 GDP 成長率



図表 3: 2011 年の営業利益が前年よりも「改善」する理由 (複数回答)



図表 4: 2011 年の営業利益が前年よりも「悪化」する理由 (複数回答)



図表 5: 経営上の課題-コスト上昇要因 (複数回答)

順位	項目	回答数	比率 (%)
1位	原材料・資源・コモディティの価格の高騰	562	68.5
2位	円高	493	60.0
3位	医療保険(ヘルスケア)の負担増	371	45.2
4位	人件費(給与・賞与)の高騰	331	40.3
5位	輸送費(ガソリン)の高騰	280	34.1
6位	資金調達コストの上昇	65	7.9
7位	物流・流通上の規制強化	37	4.5
8位	増税	35	4.3
	その他	27	3.3

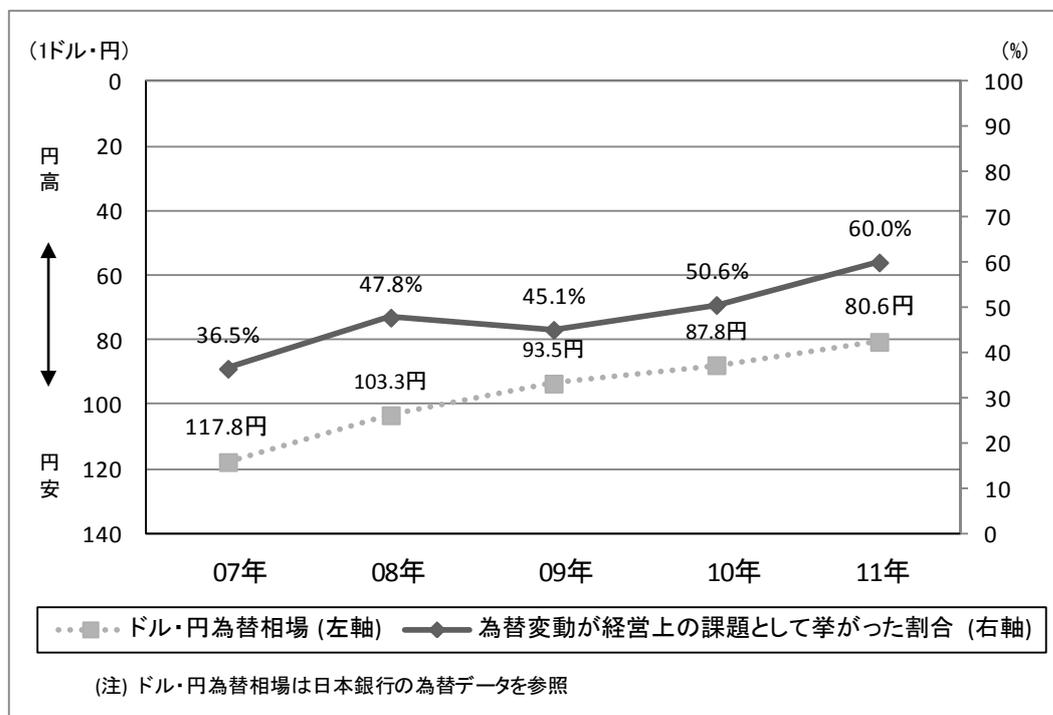
回答企業数: 821 社

図表 6: 経営上の課題-販売抑制要因 (複数回答)

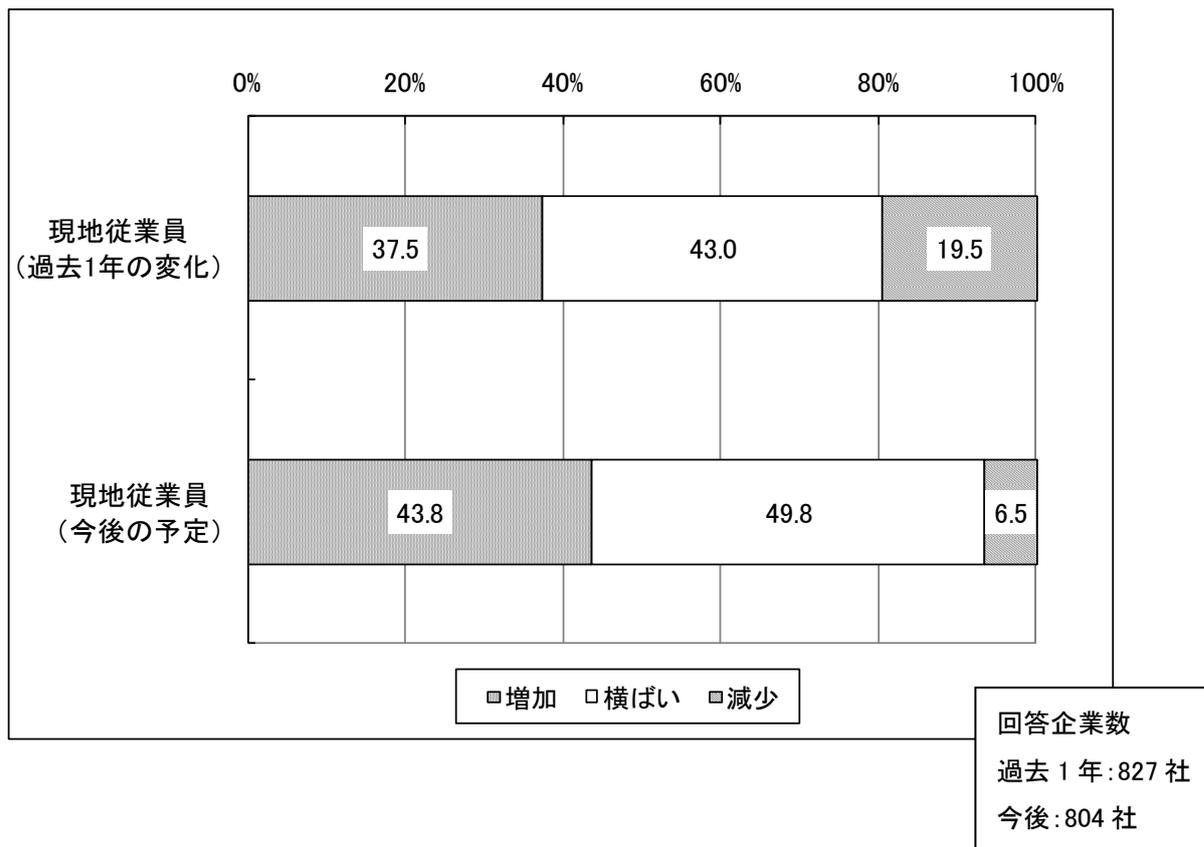
順位	項目	回答数	比率 (%)
1位	価格競争の激化	618	78.0
2位	有力な競合製品の存在	365	46.1
3位	差別化の図りにくさ	265	33.5
4位	販路拡大の困難さ	210	26.5
5位	自社製品・技術に関する認知度の低さ	96	12.1
6位	販売に要する認可等の厳格さ	35	4.4
7位	海賊版、模倣品の横行	34	4.3
8位	バイアメリカン条項(米国製品優先調達)の存在	20	2.5
	その他	51	6.4

回答企業数: 792 社

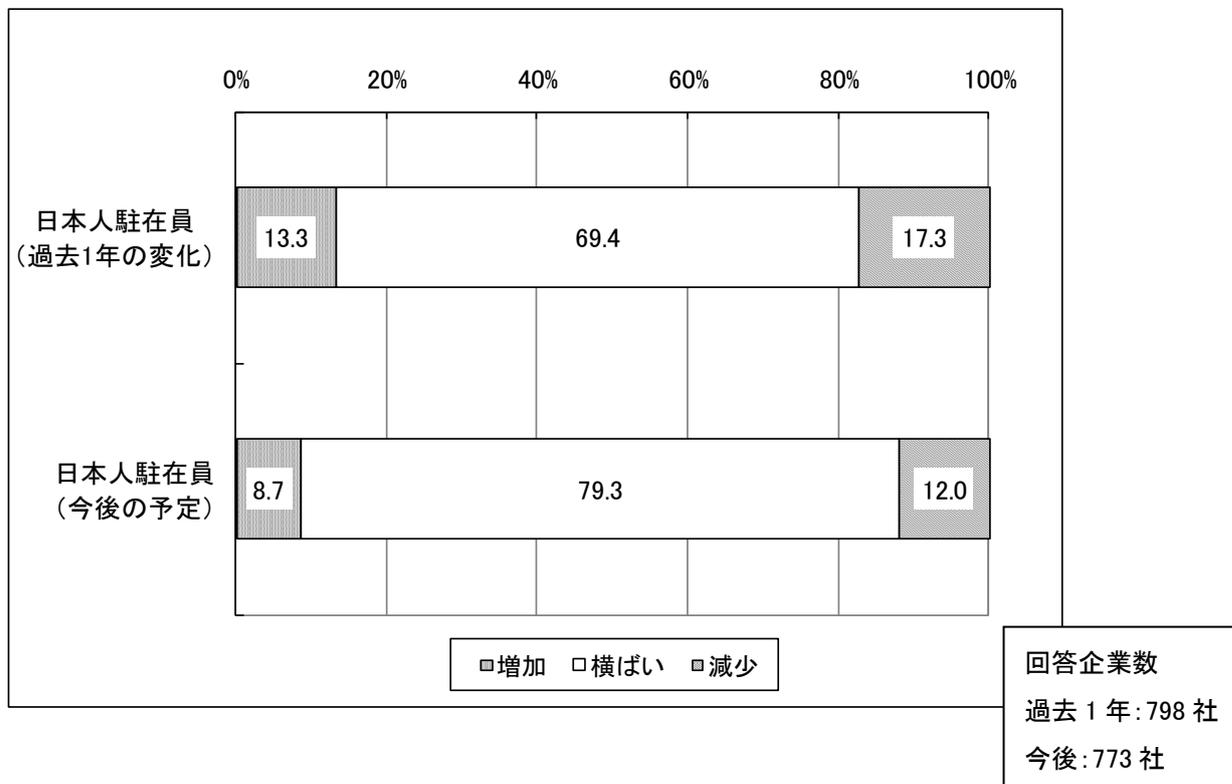
図表 7: 為替変動が経営上の課題として挙げられた割合 (07年~11年)



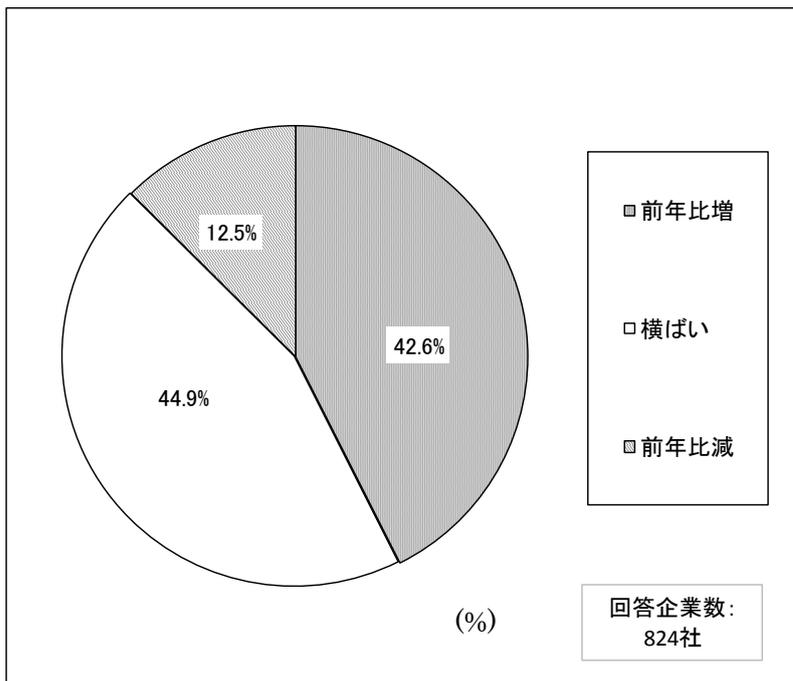
図表 8: 過去 1 年間と今後の現地従業員数



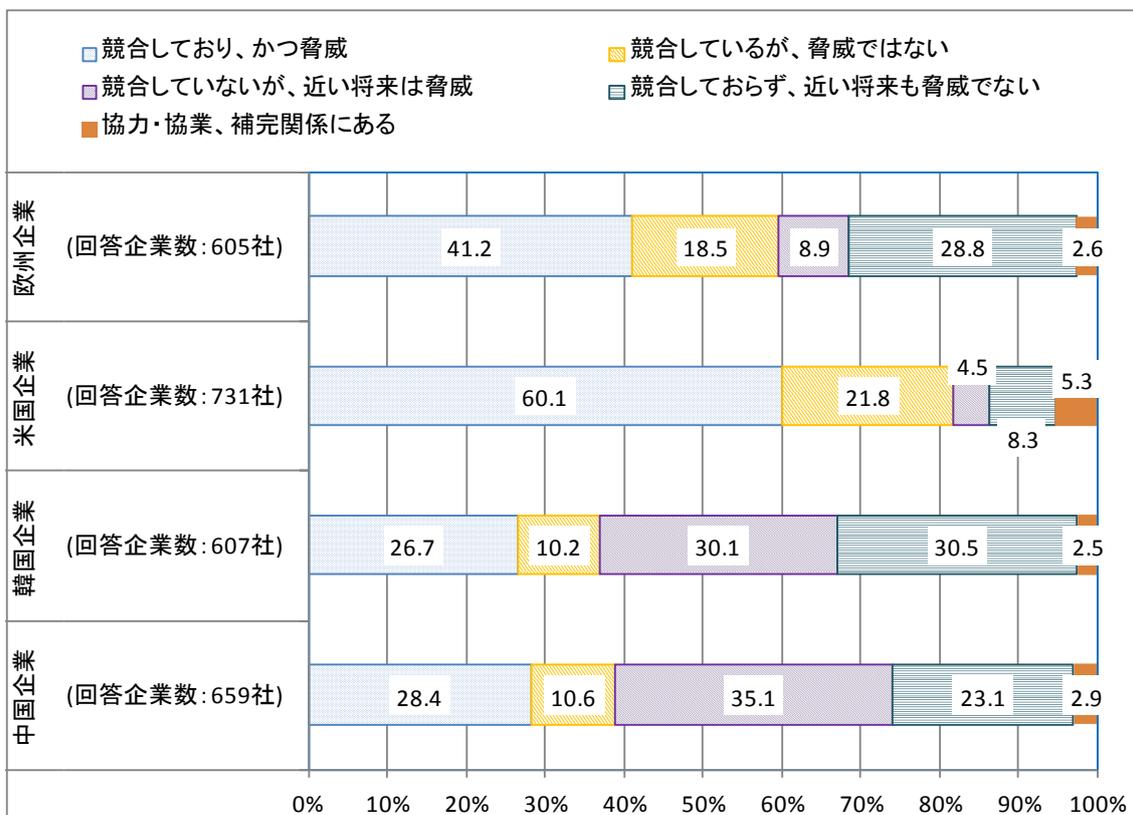
図表 9: 過去 1 年間と今後の日本人駐在員数



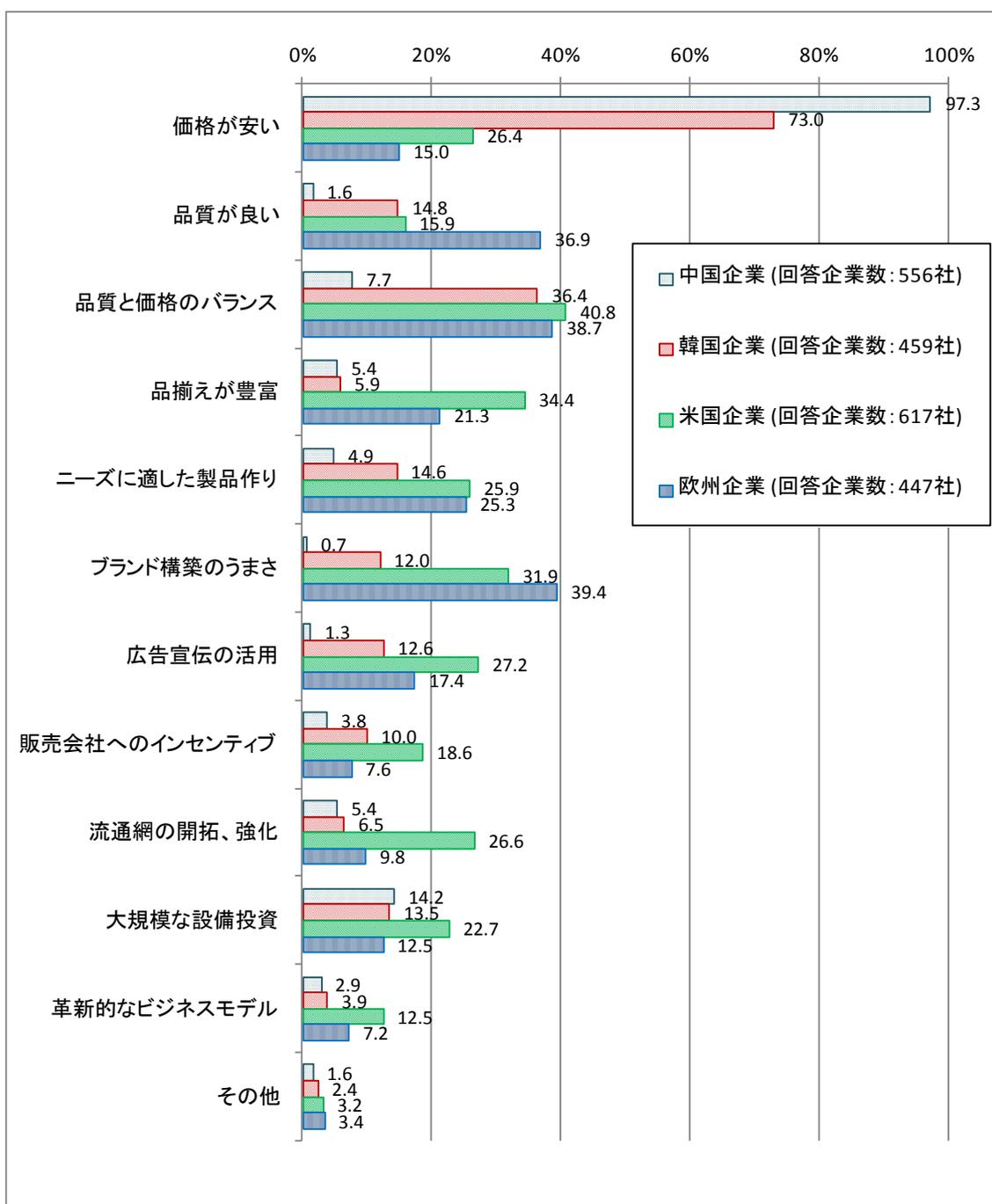
図表 10: 2010 年と比較した 2011 年の設備投資額



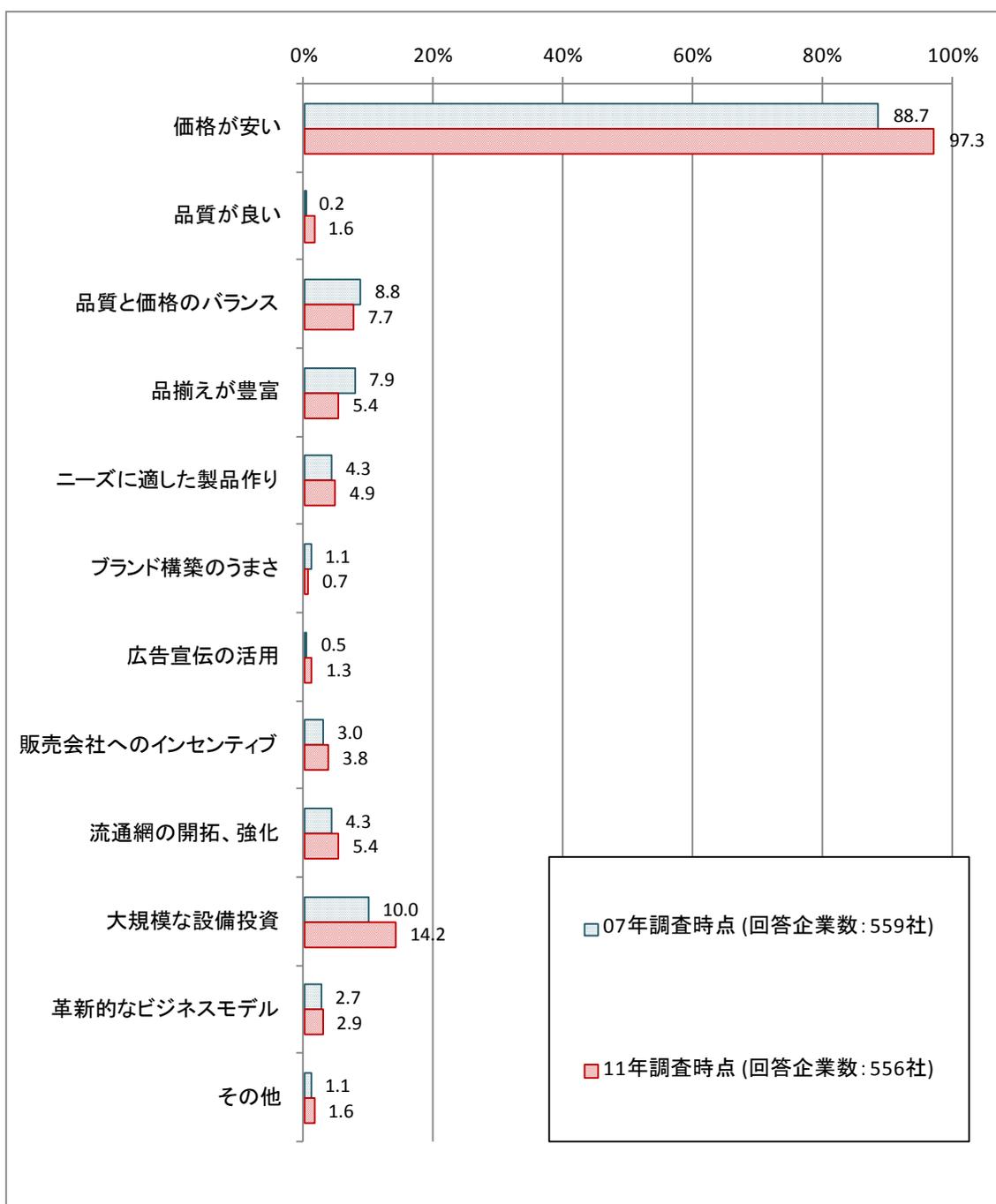
図表 11: 他国企業との競合状況 (複数回答)



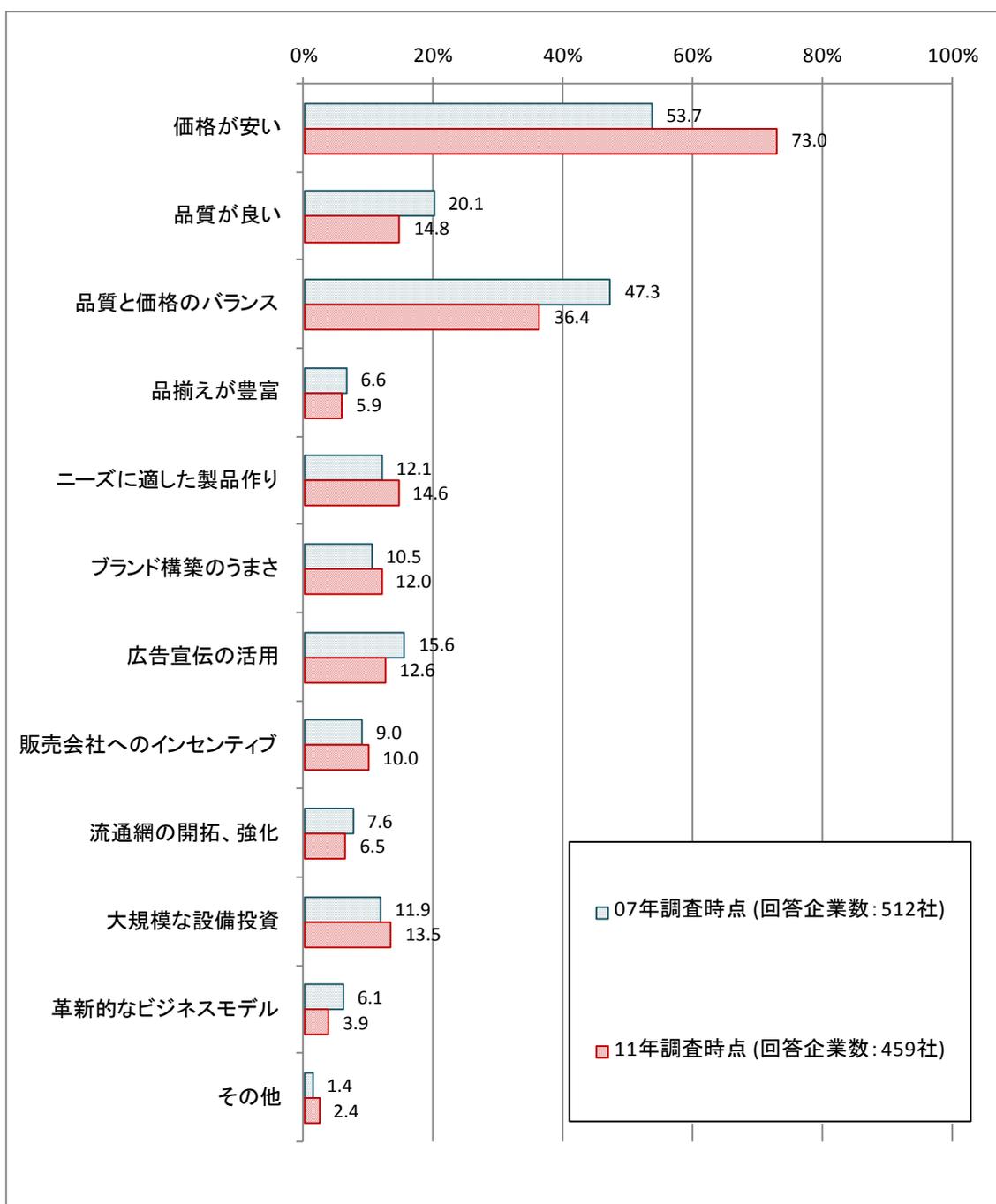
図表 12: 他国企業が優れている点 (複数回答)



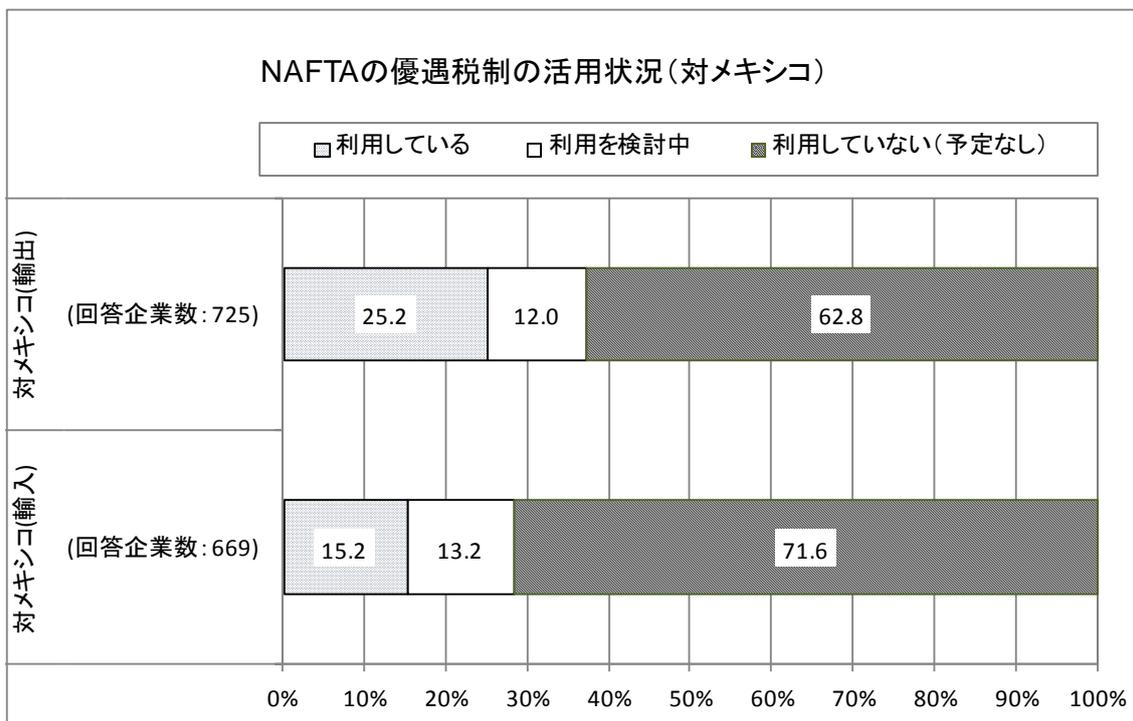
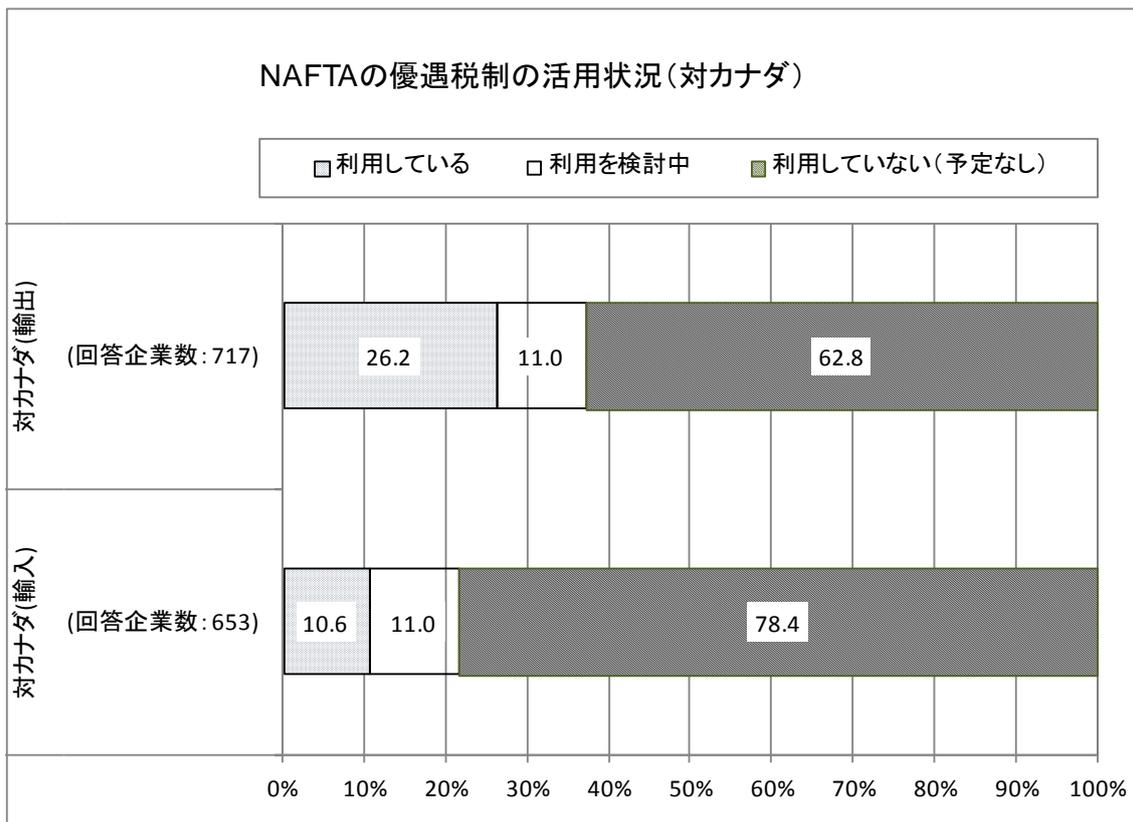
図表 13: 中国企業が米国市場で優れている点 (複数回答)



図表 14: 韓国企業が米国市場で優れている点 (複数回答)



図表 15: 在米日系企業の NAFTA の優遇税制の活用状況



(参考図表) 米ドルの対円為替レートの推移(2005年～)

